

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POST GRADO

**La Comprensión lectora y la toma de decisiones de los  
alumnos de la especialidad de administración del  
Instituto Superior Tecnológico Privado San Francisco  
de Asís, DREJ – Huancayo**

TESIS

para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en  
Docencia en el Nivel Superior

AUTOR:

Julio Roberto Rojas Guevara

ASESOR:

Josefina García Cruz

**Lima-Perú**

**2011**

## **DEDICATORIA**

**A mi madre**

**A mis hijos, a mi familia**

**A mi Universidad**

**A mi asesora, la Dra.  
Josefina García Cruz, quien  
con su sapiencia y acertada  
guía hizo realidad este  
proyecto tan anhelado.**



## **AGRADECIMIENTO**

En la presente tesis al Maestro de Maestros: Cristo Jesús; al Dr. Elías Mejía Mejía, Decano de la Facultad de Educación de la UNMSM; al Dr. Carlos Barriga Hernández, Director de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

Mi gratitud y agradecimiento a mi asesora la Dra. Josefina García Cruz y así como a los señores estadísticos: Judith Orihuela Refulio y Dante Neyra Salas.

Mi profundo y sincero agradecimiento a mis maestros de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; a los docentes y estudiantes de la especialidad de Administración y personal administrativo del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís” de la ciudad de Huancayo y en particular a mis hijos quienes con su paciencia, tolerancia y entendimiento, comprendieron que el tiempo no brindado a ellos significaba emprender el camino de la superación.

## INDICE GENERAL

	Página
<b>DEDICATORIA</b>	2
<b>AGRADECIMIENTO</b>	3
<b>INDICE GENERAL</b>	4
<b>RESUMEN</b>	10
<b>ABSTRACT</b>	12
<b>INTRODUCCIÒN</b>	14
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b>	17
1.1. DESCRIPCIÒN Y FUNDAMENTACIÒN DEL PROBLEMA	18
1.1.1. DESCRIPCIÒN DEL PROBLEMA	18
1.1.2. FUNDAMENTACIÒN DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÒN DEL PROBLEMA	21
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	21
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	21
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN	22
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	22
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4. JUSTIFICACIÒN DE LA INVESTIGACIÒN	23
1.5. LIMITACIONES	26
1.6. FORMULACIÒN DE LA HIPÒTESIS	29
1.6.1. HIPÒTESIS GENERAL	31
1.6.2. HIPÒTESIS ESPECÍFICAS	31
1.7. IDENTIFICACIÒN Y CLASIFICACIÒN DE LAS VARIABLES	31
1.7.1. IDENTIFICACIÒN DE LAS VARIABLES	32
1.7.2. CLASIFICACIÒN DE LAS VARIABLES	32

<b>CAPITULO 2: MARCO TEÒRICO</b>	34
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÒN	35
2.2. BASES LEGALES	45
2.3. BASES TEÒRICAS	48
2.3.1. COMPRESIÒN LECTORA	48
2.3.1.1. LA LECTURA	50
2.3.1.2. CARACTERÌSTICAS DE LA LECTURA	51
2.3.1.3. TIPOS DE LECTURA	52
2.3.1.4. FACTORES O ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA LECTURA	53
2.3.1.5. NIVELES DE COMPRESIÒN LECTORA	55
2.3.1.6. EL PROCESO DE LA LECTURA	63
2.3.1.7. TÈCNICAS DE LECTURA	64
2.3.1.8. ESTRATEGIAS DE COMPRESIÒN LECTORA	68
2.3.2. TOMA DE DECISIONES (TDD)	71
2.3.2.1. CONTEXTO Y NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES	77
2.3.2.2. LA COSMOLOGÌA DEL ADMINISTRADOR	81
2.3.2.3. CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	83
2.3.2.4. UN MÈTODU PARA LA TOMA DE DECISIONES: EL MÈTODU PROACT	85
2.3.2.5. LA TOMA DE DECISIONES Y EL ESTILO DE LIDERAZGO	89
2.3.2.6. ASPECTOS COGNITIVOS IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES	93
2.3.2.7. LAS DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES	94
2.4. GLOSARIO DE TÈRMINOS	100
 <b>CAPÌTULU III: METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÒN</b>	 103
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÒN	104
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÒN	105
3.3. OPERACIONALIZACIÒN DE VARIABLES	106
3.4. POBLACIÒN	107
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÒN DE DATOS	108

3.6.	REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	109
3.7.	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	109
3.7.1.	CONFIABILIDAD	110
3.7.2.	VALIDEZ	111
3.8.	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	111
<b>CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS</b>		113
4.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	114
4.1.1.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	114
4.1.2.	RESULTADOS Y ALCANCES SOBRE LA VARIABLE COMPRENSIÓN LECTORA	119
4.1.3.	RESULTADOS Y ALCANCES SOBRE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES	122
4.2.	ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES	125
4.2.1.	CONTRASTE DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	125
4.2.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	133
<b>CONCLUSIONES</b>		135
<b>RECOMENDACIONES</b>		138
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		142
<b>ANEXOS</b>		148
ANEXO A: Material publicitario del IST Privado San Francisco de Asís		149
ANEXO B: Plan de Estudios de la especialidad de Administración		151
ANEXO C: Cuadro de Consistencia		153
ANEXO D: Instrumentos de recolección de datos		156
ANEXO E: Confiabilidad		165
ANEXO F: Juicio de expertos		168
ANEXO G: Cálculo de las dimensiones		174
ANEXO H: Resultados estadísticos		182

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico N° 1: Características de la lectura .....	52
Gráfico N° 2: Tipos de lectura.....	53
Gráfico N° 3: Factores para la lectura .....	54
Gráfico N° 4: Niveles de comprensión lectora.....	56
Gráfico N° 5: Niveles de comprensión lectora según <a href="http://www.idoneos.com">www.idoneos.com</a> .....	57
Gráfico N° 6: Niveles de comprensión lectora según Castillo.....	63
Gráfico N° 7: El proceso de la lectura .....	64
Gráfico N° 8: Técnicas de lectura.....	65
Cuadro N° 1: Planteamiento dialéctico para la TDD con enfoque administrativo.....	80
Cuadro N° 2: Los cinco pasos para una toma de decisiones acertada .....	86
Tabla 01. Distribución de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según Sexo.	114
Gráfico 01 Distribución de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según Sexo.	114
Tabla 02. Edad en grupos de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	115
Gráfico 2. Edad (años) en grupos de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	116

Tabla 3.	Turno de estudios en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	117
Gráfico 3.	Turno de estudios en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	117
Tabla 4.	Ingreso Promedio Familiar en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	118
Gráfico 4.	Ingreso Promedio Familiar en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	118
Gráfico 5.	Dimensiones de la Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	119
Tabla 5.	Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	120
Gráfico 6.	Dimensiones de la Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según género	120
Tabla 6.	Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según sexo	121
Gráfico 7.	Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	122
Tabla 7.	Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo.	123
Gráfico 8.	Dimensiones de Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según género	124
Tabla 8.	Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo, según sexo	124

Tabla 9.	Pruebas de normalidad para las Variables Comprensión Lectora y Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	125
Gráfico 9.	Diagrama de dispersión entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	126
Tabla 10.	Coeficiente de relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	127
Tabla 11.	Coeficiente de relación entre el Nivel Crítico de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	128
Gráfico 10.	Diagrama de dispersión entre el Nivel Crítico - Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	128
Tabla 12.	Coeficiente de relación entre el Nivel Inferencial de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	130
Gráfico 11.	Diagrama de dispersión entre el Nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	130
Tabla 13.	Coeficiente de relación entre el Nivel Literal de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	132
Gráfico 12.	Diagrama de dispersión entre el Nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado "San Francisco de Asis", DREJ - Huancayo	132

**LA COMPRENSIÓN LECTORA Y LA TOMA DE DECISIONES DE  
LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN  
DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO “SAN  
FRANCISCO DE ASÍS”, DREJ – HUANCAYO**

JULIO ROBERTO ROJAS GUEVARA

Marzo, 2011

**Asesora:** Dra. Josefina García Cruz

**Grado obtenido:** Doctora en EDUCACIÓN

---

**RESUMEN**

El presente es el informe final de una investigación que es de tipo Aplicativo, de nivel Descriptivo y Correlacional (entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones), el diseño es No Experimental, de corte Transversal, este estudio no se limita a describir, sino que, además, nos permitirá inferir sus resultados hacia poblaciones mayores.

El objeto de estudio de la presente investigación es el análisis de la relación que existe entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, obteniéndose como resultados principales una alta relación positiva y significativa ( $r=71.6\%$   $p=0.000<0.050$ ). Cabe mencionar que todos los niveles de Comprensión Lectora están relacionados significativamente a la Toma de Decisiones, pero el nivel que esta mas relacionado es el nivel Literal.

El desarrollo profesional de los estudiantes, entendido como un proceso continuo, intencionado y sistemático de la persona, no debe limitarse a la formación inicial, ni a los cursos de formación profesional para los alumnos de la especialidad de Administración



del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”,  
DREJ – Huancayo.

***Palabras Claves:*** *Comprensión Lectora, Toma de Decisiones.*

**READING COMPREHENSION AND DECISIONS OF THE STUDENTS OF  
THE PRACTICE OF ADMINISTRATION OF PRIVATE TECHNOLOGICAL  
INSTITUTE "SAN FRANCISCO DE ASIS, DREJ – HUANCAYO**

JULIO ROBERTO ROJAS GUEVARA

March, 2011

**Advisory:** Dra. Josefina García Cruz

**Degree awarded:** Doctora en EDUCACIÓN

---

**ABSTRACT**

This is the final report of research that is applicable type descriptive and correlative (between Reading Comprehension and Decision Making), the design is not experimental, cross-sectional, this study does not merely describe, but also will allow us to infer its results to larger populations.

The study object of this research is to study the relationship between Reading Comprehension and Decision Making of the students specializing in Management of the Private Higher Technological Institute "San Francisco de Asis" DREJ - Huancayo, obtaining as main results a highly significant positive relationship ( $r = 71.6\%$   $p = 0.000 < 0.050$ ). It is noteworthy that all levels of reading comprehension are related significantly to the Decision - Making, but the most related level is the literal one.

The students' professional development, understood as a continuous process, intentional and systematic of the person should not be limited to initial training, or professional development courses for students specializing in Management of the

Private Higher Technological Institute "San Francisco  
de Asis "DREJ - Huancayo.

***Keywords:*** *Reading Comprehension, Decision Making.*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: **La Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la Especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís” –DREJ -Huancayo**, tiene como propósito investigar la cuantía de afectación del desconocimiento de una Comprensión Lectora en la Toma de Decisiones de los estudiantes de la Especialidad de Administración. Verificar si existe relación entre las variables de investigación mencionadas líneas arriba, es decir las variables Comprensión Lectora y Toma de Decisiones.

El nivel de educación o la educación propiamente es instrumento fundamental al que debe recurrir todo gobernante para dar no solamente crecimiento sino además desarrollo económico a su nación, y dentro del concepto educación el tema comprensión lectora es elemental ya que un buen nivel de comprensión lectora garantizará el entendimiento de un contenido escrito y que consecuentemente permitirá al lector adquirir más conocimiento y así ser más competitivo.

En una economía social de mercado que es la que le corresponde a nuestro querido Perú por el imperio de la Constitución, las dos fuerzas del mercado que son la oferta y la demanda, definirán los precios de los bienes y servicios que será adquiridos por el consumidor. Es en este contexto en que la oferta es decir las empresas deben estar óptimamente administradas a fin de satisfacer las necesidades del cliente o consumidor y consecuentemente hacer rentable a la empresa o negocio. Es en este ambiente de gestión de negocios que el administrador de manera permanente e inevitable debe tomar decisiones de toda envergadura – desde las microdecisiones como son las cotidianas y rutinarias hasta las trascendentales en que están en juego miles de nuevos soles o dólares-

como expresión rutinaria de su gestión al frente de la administración de una empresa.

Sucede que la toma de decisiones muchas veces están basadas en fuentes escritas y se cree que estas fuentes escritas deben estar suficientemente comprendidas para que las decisiones sean las más acertadas.

Consecuentemente en atención a lo expresado, se hace necesario iniciar una investigación y/o estudio cuyo objetivo fundamental es determinar el grado de relación que existe entre la comprensión lectora y la toma de decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico “San Francisco de Asís”-DREJ- Huancayo-2010.

El estudio en mención se realizará en el marco de una investigación de tipo correlacional en la que se pretende medir el grado de asociación entre las variables Comprensión Lectora y Toma de Decisiones. El trabajo de investigación que presento tiene un enfoque cuantitativo, no experimental, esto quiere decir que se realizará sin la manipulación de la variable correspondiente. Además en este trabajo se asumirá la investigación transeccional o transversal, en vista de que recolectaré datos en un solo momento, es decir en un tiempo único.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos.

En el capítulo I, presento el Planteamiento del Estudio, en la que expongo la fundamentación y formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la misma y las limitaciones que se han encontrado en la ejecución del trabajo de investigación.

Además en este capítulo presento la formulación de la hipótesis, la identificación y clasificación de las variables, además de la operacionalización de las mismas.

En el capítulo II, presento el Marco Teórico del mismo, que contiene los antecedentes de investigación, las bases legales, las bases teóricas de la comprensión lectora, las bases teóricas de la toma de decisiones y el glosario de términos o conceptos relacionados exclusivamente con las variables de estudio.

En el capítulo III, se expone todo lo relacionado con los aspectos de la Metodología de la Investigación tales como el tipo de investigación, diseño de la investigación, además de la operacionalización de las variables, la identificación de la población, instrumentos para la recolección de datos, requisitos que debe reunir un instrumento de recolección de datos, la confiabilidad y validez de los mismos y finalmente la recolección y procesamiento de estos datos.

En el Capítulo IV, presento el Trabajo de Campo y el Proceso de Contraste de Hipótesis basado en los anteriores capítulos, en la que se presenta la discusión de resultados las que se presentan y analizan en cada una de las variables, la adopción de decisiones en función del contraste de prueba de hipótesis y análisis de los resultados.

Posteriormente, se exponen las Conclusiones y Recomendaciones, producto del proceso de la investigación que se llevo a cabo.

Espero que este trabajo sea de alguna manera un aporte –aún así sea menos que el mínimo- a la ciencia y a la investigación y así justifique en tiempo dedicado a su elaboración y sea de alguna manera útil para quien lo tenga en sus manos y si de alguna manera sirve como material para posteriores investigaciones me sentiré más que recompensado.

El Autor

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Este proyecto de investigación se llevó a efecto en la ciudad de Huancayo Cercado, capital de la región Junín en la República del Perú; en el Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís” Dirección Regional de Educación de Junín, DREJ-Huancayo, en los alumnos de la especialidad de Administración de Empresas en el año 2009-2010; con la finalidad de analizar la relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones.

##### **1.1.2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Considero que la Comprensión Lectora –tema propio de la ciencia de la educación- es la base para el conocimiento, análisis e interpretación de los textos de investigación y otros ya que este se encuentra principalmente en los libros y en los libros de texto en particular, aunque ahora incluso ya tenemos libros virtuales; para lo cual la comprensión lectora es el instrumento que debidamente usado permite una mas óptima asimilación y uso del conocimiento.

Por la evidencia de los hechos y los estudios efectuados por el gobierno nacional, la educación en el Perú –considero que a todo nivel educativo/académico- es una de las situaciones que impiden el desarrollo de nuestra sociedad y en ello está inmerso precisamente el aspecto de la lectura, que como parte del aprendizaje está demostrado que los estudiantes incluso de nivel superior no tienen ni están debidamente capacitados en comprensión lectora por lo



tanto no es posible asimilar conocimientos de una forma más rápida y efectiva, por la ausencia de este debido proceso en la formación técnico-profesional de los estudiantes.

Para entender, sopesar y reflexionar la dimensión del problema educativo en el Perú, tomemos las palabras del literato peruano Mario Vargas Llosa – Premio Nobel de Literatura 2010-, quien dice: **“... seguirán siendo en los años venideros los ciudadanos más desamparados y explotados del Perú, los que reciben la peor educación, tienen menos oportunidades de trabajo y las peores expectativas de salud y de vida en el país. ...”**<sup>1</sup>

Siendo así nuestra realidad, como pensar en salir de esta situación de postración socioeconómica que vive nuestro país, si la comprensión lectora que es parte de la formación educativa no tiene la debida importancia como eje del desarrollo nacional en el sector educación, por lo tanto cabe aquí señalar la debida importancia que se le debe prestar a esta situación en todos los ámbitos de nuestra sociedad peruana, ya desde el Estado en sus tres niveles –nacional, regional y local-, ya desde las empresas – colaborador con mayor apego por la lectura, es colaborador con mejores ideas para aportar a la productividad de su unidad socioeconómica-, ya desde la colectividad o comunidad –país con ciudadano competente para la lectura es país con competitividad mundial-, que es la razón de ser del Estado, en que tiene la obligación de exigir se le cumplan sus derechos, en este caso a una educación de excelencia, que es base ineludible para el real desarrollo de la sociedad peruana.

Entonces considero necesario abundar más en el tema desde la óptica de la investigación y aportar elementos que contribuyan a disminuir esa brecha (necesidad de conocimiento-formas de hacerlo-falta de medios) para hacer mejor uso del conocimiento, que en esta

---

(1) Mario Vargas Llosa, El Comercio del 28/06/09, Pág. a4.

actual sociedad global es fundamental para un serio desarrollo nacional, que por lo demás el Perú históricamente lo merece.

Fundamentado el problema desde una óptica de la ciencia de la educación – la comprensión lectora específicamente- , ahora debo fundamentarlo desde el punto de vista de la ciencia de la administración de empresas.

No cabe duda que la administración de empresas como ciencia social es una necesidad fundamental para toda sociedad humana, -la aplicación de la administración en y a la humanidad es universal, longitudinalmente y transversalmente, nadie está exento de servirse y hacer uso de la administración- esto se demuestra al observar que los países desarrollados por encima de los países en vías de desarrollo, generan más riqueza, mayor status socioeconómico para su población en base a una más eficaz y eficiente administración de sus recursos entre ellos y el más importante el recurso humano hoy llamado talento humano o capital humano; la pregunta es ¿Para qué hacen un mejor uso de su talento humano y otros?, la respuesta es: para obtener o lograr sus objetivos al menor costo social y económico, y con mayores réditos o beneficios.

Entonces la siguiente pregunta es: ¿En base a qué obtienen mejores resultados u objetivos, los administradores de empresas? La respuesta sería en base a una óptima toma de decisiones (TDD). Pero esta óptima TDD no es fruto de la inspiración, de la oportuna presencia de la diosa fortuna, ni del rezo a todos los santos para que iluminen al administrador y que éste consecuentemente tome la mejor decisión.

Desde el punto de vista del investigador una óptima toma de decisiones está fundamentada en un conjunto de requisitos entre los que se encuentran y como el más importante el nivel de conocimiento del decisor tanto de la esfera teórica como de la esfera práctica de la administración de empresas. Ahora bien, una de las bases para la TDD está en las fuentes de información –

muchas de ellas escritas y otras orales- , las escritas son las que nos interesan.

Las fuentes escritas que en el ámbito empresarial se encuentran expuestas en informes, reportes, memorándums, cartas, oficios, circulares, comunicados, etc. –que son los instrumentos con los que va a trabajar el futuro técnico profesional en Administración de Empresas de un Instituto Superior Tecnológico- muchas veces sus contenidos no son interpretados en su real dimensión por deficiencias tanto en su redacción –que es responsabilidad del emisor- , como en el nivel de comprensión lectora del destinatario - responsabilidad del receptor- lo que consecuentemente da como resultado, de ser el caso una errónea toma de decisiones. Lo que implica un deficiente uso de los recursos a su disposición o un logro de objetivos que no estuvieron a la altura de lo previsto, o una pérdida de una oportunidad de hacer buenos negocios. Consecuentemente, aquí surge la interrogante ¿En qué medida la Comprensión Lectora se relaciona con la Toma de Decisiones en los estudiantes de la especialidad de Administración de Empresas? En el desarrollo de la presente tesis intentaremos responder a esta pregunta.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente problema se plantea con la interrogante que va en los siguientes términos:

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Existe relación entre Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ –Huancayo?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿Existe relación entre el nivel Crítico-Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo?

2. ¿Existe relación entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo?

3. ¿Existe relación entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ –Huancayo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Determinar la relación entre el nivel Crítico-Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo.

2. Determinar la relación entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo.

3. Determinar la relación entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio que se somete a consideración, se realiza con la intención de conocer y comprender la relación que pudiera existir entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo. 2009 y sugerir alternativas para su mejor vinculación.

Por tales consideraciones la justificación e importancia del presente trabajo de investigación son:

- A nivel teórico: la base teórica del presente trabajo de investigación, es la teoría organizacional y de la comunicación; la toma de decisiones, el liderazgo, la comprensión lectora y como tal, el resultado del mismo puede constituir un aporte teórico referencial en función al análisis sobre la relación entre Comprensión Lectora y Toma de Decisiones.

Por consiguiente, los resultados de la investigación se incorporarán al cuerpo de conocimientos educativo y administrativo; así mismo puede constituir como plataforma para próximas investigaciones; constituyéndose por lo tanto en fuentes y antecedentes posiblemente incipientes para nuevas investigaciones.

- A nivel metodológico: se desarrollará bajo el parámetro de la investigación cuantitativa porque las variables de estudio permitirá describir el fenómeno de estudio, así como, comprender la relación que existe entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones.
- A nivel práctico: el nivel de Comprensión de Lectura y la Toma de Decisiones no sólo debe ser considerado como una práctica de gestión en algunas instituciones educativas públicas o privadas, sino también y sobre todo como praxis de gestión en el ámbito de la administración pública y privada.

Por tanto, el estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, jefes de unidades, jefes de

área, entre otros además de gerentes privados de la micro, pequeña, mediana y gran empresa- debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad los tópicos relacionados a la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones (TDD).

- A nivel normativo. El presente trabajo de investigación, se da en cumplimiento de la ley Universitaria, el Estatuto y el Reglamento de Titulación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Por medio de la justificación debemos explicar que el estudio se hace pertinente y razonable en su investigación. Como dicen **HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros (2008:51)** respecto a la investigación cuantitativa, en lo que es la justificación de la investigación: ***“Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”***. Por lo tanto el investigador intentará justificar la exploración del conocimiento en el tema específico de la Comprensión Lectora ligada a la Toma de Decisiones, temas vinculados a dos campos del conocimiento humano aparentemente disímiles, el primero elemental en la ciencia de la educación y el segundo vital para la ciencia de la administración.

Considero necesaria la investigación respecto a la posible existencia de la relación entre la Comprensión Lectora y la Toma Decisiones en alumnos de la especialidad de Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Privado San Francisco de Asís; porque para todo técnico profesional de esta especialidad la toma de decisiones es un instrumento vital en el ejercicio de su profesión, y no solamente para un técnico en administración.

Según **HAMMOND, KEENEY y RAIFFA (1999:1)** ***“Nuestras decisiones dan forma a nuestra vida. Que las tomemos consciente o inconscientemente, con buenas o con malas***

***consecuencias, ellas representan el instrumento fundamental que empleamos para hacer frente a las oportunidades, los retos y las incertidumbres de la vida.”*** Por ejemplo,

- ¿Tengo que postular a la universidad? ¿Por qué? ¿A cuál de ellas?
- ¿Me conviene pedir la mano de mi enamorada y hacerla mi novia?
- ¿Este es el momento de hablar con mi hijo de temas cruciales en su vida?

Como podemos apreciar las interrogantes anteriores requieren una respuesta es decir una toma de decisiones y una consecuente conducta coherente con la alternativa que elija que le permita a la persona lograr sus propósitos de vida o de realización personal, y ser así seguramente feliz, medianamente feliz o infeliz. Como podemos apreciar la toma de decisiones es crucial en una persona, la suma de ellas marcan su vida.

Entonces no es difícil entender que para una persona ligada al mundo de los negocios o que pretende estar ligada a un mundo empresarial- porque a ello aspiran la promotoría y las direcciones general y académica del IST San Francisco de Asís- , en la formación académica de sus alumnos, tal como lo atestiguan su material publicitario en el que menciona y dice: “Formando profesionales con visión empresarial”, lo que adjunto como Anexo A y que además en cada Ciclo de los seis, de que consta el Plan de Estudios, tienen incurso en su malla curricular la asignatura denominada Taller Empresarial I, II, III, IV, V y VI respectivamente, lo que adjunto como Anexo B - cuanto más importante es que sepa tomar decisiones de cualquier naturaleza, en cualquier sentido, en cualquier nivel, en cualquier sector socioeconómico, etc., porque ello va a marcar su credibilidad, su solvencia profesional y su forma digna de llevarse un pan a la boca. Máxime cuando esta toma de decisiones implica leer – es decir tener la necesidad de comprensión

lectora- el contenido de la problemática o asunto a resolver. Por ejemplo:

- ¿Es el momento de iniciar otro negocio?, ¿Espero una mejor oportunidad?, ¿Cómo saberlo?
- ¿Es el momento oportuno para subir los precios de mis productos?, ¿Y si `pierdo clientela?
- Mi negocio debe ser competitivo, pero ello me obliga a reducir personal, ¿Debo despedir a seis colaboradores, que son jefes de familia?

Entonces, considero que la preguntas anteriores expuestas a modo de ejemplo, sirven para revelar la importancia de saber tomar decisiones, lo que desde ya considero justifica una investigación académica al respecto.

Por otro lado **HAMMOND, KEENEY y RAIFFA (1999:2)**, ellos justifican el estudio de la toma de decisiones, diciendo: ***“Interrogantes como las anteriores marcan el progreso de nuestra vida y nuestro trabajo, y la manera como los contestemos determinará en gran parte nuestro lugar en la sociedad y en el mundo. Nuestro éxito en todos los papeles que desempeñemos –como estudiantes, trabajadores, jefes, ciudadanos, esposos, padres de familia o individuos- gira en torno a las decisiones que tomemos.”***

## **1.5. LIMITACIONES**

Las limitaciones que se han encontrado en la realización de la presente investigación las manifiesto a continuación.

Existen pocas investigaciones y evaluaciones sobre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en las instituciones de Educación Superior Tecnológica .



Los estudiantes de la especialidad de Administración necesitan estar preparados en la comprensión lectora y la toma de decisiones en su quehacer profesional y sin embargo no hay mucho material bibliográfico que vinculen ambos aspectos.

El conocimiento humano es posible que haya tenido un inicio pero nunca tendrá un final, dentro de este enfoque y en un contexto de economía social de mercado que es el que le corresponde al Perú por soberana decisión de su pueblo -Art. 58° de la Constitución Política-, en donde en esta primera década del presente Siglo XXI, lo menos que pueden hacer las empresas –es decir los gerentes y administradores- respecto a sus recursos humanos es: **1° ser globalizados**, es decir ya no podemos estar pensando y actuando en socioeconomías locales y domésticas, ni siquiera regionales, mas por el contrario la visión debe ser tener el control de los acontecimientos a nivel mundial y para ello las TIC's (-Tecnologías de la Información y la Comunicación) juegan un papel importantísimo; **2° entender que la constante es el cambio**, es decir adoptar un comportamiento proactivo en el sentido de que lo normal, pertinente y adecuado es el cambio y por lo tanto aceptar y propiciar dicha situación, lo que estratégicamente nos alejaría de situaciones de statu quo, que en estos tiempos creo a nadie le hace ningún bien; **3° asumir retos**, es decir la competitividad –que es la capacidad directiva y de manejo de recursos para competir en un mercado determinado- debe obligar a un gerente o administrador a desafiarse a sí mismo en la pretensión de ser líder en su mercado, en su fuero, en lo suyo; **4° gestionar los costos**, es decir ni en épocas de abundancia la empresa –es decir el gerente- puede permitirse excesos en los gastos, mas por el contrario debe ahorrar y analizar proyectos de inversión seguramente en otros sectores económicos como una forma de protección ante coyunturas negativas que se puedan avizorar en un mundo imprevisible como es el nuestro; **5° enfoque de gestión en el cliente/consumidor**, es decir toda gestión empresarial o institucional –con y sin fines de

lucro- debe necesariamente enfocar sus actividades y logro de objetivos en función de satisfacer las necesidades y expectativas de sus cliente ò consumidores o personas que son la razón de la existencia de dicha organización, de no ser así ésta estará paulatinamente camino a la extinción como organización; **6° innovación cognitiva**, es decir entendiendo que el conocimiento también tiene fecha de vencimiento, es decir la investigación debe continuar – he allí la limitación- el investigador opina que el presente trabajo es una mínima apreciación del vínculo entre la Comprensión Lectora tema por excelencia de la ciencia de la educación y la Toma de Decisiones tema por excelencia de la ciencia de la administración, que estoy seguro necesitará de más profunda investigación para su cabal entendimiento, apreciación y aplicación, por lo tanto la innovación del conocimiento debe ser permanente a fin de evitar ser sociedades obsoletas o de 2° o de 3° orden lo que sería penoso toda vez que el Perú se merece un mejor destino dada su riqueza y abolengo histórico y natural; **7° administrar el capital humano**, esto no es fácil, no es sencillo, porque está en la naturaleza de la especie humana, estas taras del egoísmo, la envidia, los celos, la exclusión, la mentira, la desidia, la cobardía, la vileza, la traición, la pereza, etc., etc., etc., entonces el gerente – como ser humano que también es- debe comenzar por darse a sí mismo un plan de vida, una filosofía de vida y para con el ejemplo poder tener mejores resultados como líder al frente de un equipo humano que debe conducir en un clima organizacional donde se respire confraternidad, camaradería, diversión –no exagero el término-, apoyo incondicional, empatía, solidaridad, trabajo en equipo, identificación a una causa, transparencia, etc., etc., etc. y de esta manera su equipo de trabajo nunca tendrá limites en lo que se proponga, en los objetivos que quiera lograr; naturalmente estos resultados no se obtienen en un mes, no se obtienen en medio año, es un trabajo de largo plazo, de largo aliento, pero que se debe comenzar ya, pero ya, con un planeamiento estratégico debidamente analizado y aprobado participativamente; y finalmente **8° usar**

**tecnologías de vanguardia**, para evitar ser segundo o tercero, es decir la ciencia hecha realidad a través de uso de máquinas, equipos, herramientas –de cualquier naturaleza- en un determinado sector económico que permitan al gerente y a su empresa tomar decisiones que signifiquen un mejor servicio y atención al cliente, consumidor o usuario.

Debo agregar que las limitaciones a todo trabajo de investigación –considero- siempre existirán y de cualquier naturaleza, además de que en el tiempo todo conocimiento es insuficiente porque el ser humano nunca está conforme con lo que sabe y conoce, por lo tanto cualquier investigador hará su aporte seguramente –encomiable y útil posiblemente - y éste aún así es insuficiente porque el saber humano y el progreso humano – permítanme la redundancia- nunca jamás tienen límites, es nuestra naturaleza como especie viva.

Finalmente en este punto debo añadir la palabras de Mario Bunge que en **GUZMAN JORQUERA Arsenio (2007: 93)** dice ***“La investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas. No empieza con un borrón y cuenta nueva, porque la investigación se ocupa de problemas”***. Por lo tanto la investigación del conocimiento continuará sin detenimientos aún así hayan tropiezos de métodos, concepciones, perspectivas, las que sin embargo servirán a la ciencia y a la tecnología para el progreso de la humanidad.

## **1.6. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

Es evidente que en una relación de causa a efecto, lo primero contribuye a que se materialice lo segundo, es en ese sentido que si los conocimientos y praxis de los alumnos de la especialidad de Administración del IST San Francisco de Asís de Huancayo, en

comprensión lectora y afines son amplias y solidas estas contribuirán a una mejor y más rápida comprensión de las lecturas a que hubiere lugar de los textos correspondientes y consecuentemente el nivel de conocimientos será en menor tiempo, más efectivo, oportuno y útil, lo que permitirá al alumno-lector ser más competente en su medio, es decir más útil.

Su valor agregado como recurso humano lo hará más elegible. Trasladando esta apreciación a mi trabajo de investigación infiero y reitero que la Comprensión Lectora tiene relación directamente proporcional con la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-Huancayo.

Siendo la hipótesis o las hipótesis la luz que orienta un trabajo de investigación científica; traslapando al plano administrativo las hipótesis son las directivas que el investigador debe tratar de demostrarse –como también es factible que suceda lo contrario- a sí mismo, si son factibles de realizarse. Las características que debe reunir una hipótesis, según **HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros (2008:125-126)** son las siguientes:

- “1. Las hipótesis deben referirse a una situación “real”,***
- 2. Las variables... deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.***
- 3. La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica),***
- 4. Los términos o variables de la hipótesis deben ser observables y medibles, así como la relación planteada entre ellos.***
- 5. Las hipótesis deben ser relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.”***

Por lo expuesto, a continuación presento las hipótesis que corresponden a este trabajo de investigación.

### **1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación significativa entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

### **1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

1. Existen una relación significativa entre el nivel Crítico - Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo
2. Existen una relación significativa entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo
3. Existen una relación significativa entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

## **1.7. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

En el ejercicio de hacer ciencia y consecuentemente tecnología al servicio de la humanidad, los científicos e investigadores han hecho clasificaciones, divisiones, particiones muy diversas y hasta quizás opuestas, lo cual evidencia la libertad del pensamiento, que es una cualidad de la naturaleza de la especie humana. De la pluralidad de ideas surgen visiones, tendencias, escuelas distintas la una de las otras que enriquecen en ámbito de las ideas que luego se materializarán para estar al servicio del progreso de la humanidad.

Las variables contenidas en mi hipótesis son las siguientes:

### 1.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

#### VARIABLE 1

**X= Comprensión Lectora**

#### VARIABLE 2

**Y= Toma de Decisiones.**

#### VARIABLES INTERVENIENTES

- Edad
- Sexo
- Ingreso económico

### 1.7.2. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Aquí utilizaré la clasificación de las variables según los criterios de **MEJÍA MEJÍA, Elías (2005:83)**, y es como sigue:

1º Por la función que cumplen en la hipótesis.- Son las siguientes:

- a) Independiente : *“Comprensión lectora”*
- b) Dependiente: *“Toma de decisiones”*

2º Por su naturaleza.- Tanto la variable *“comprensión lectora”* como *“toma de decisiones”*, son *Variables Activas* porque se pueden adherir o retirar, mejorar o mantener, según como convenga a los intereses de los alumnos, que son sujetos de la investigación.

3º Por la posesión de las características.- Tanto la variable *“comprensión lectora”* como la variable *“toma de decisiones”* son *Variables Continuas*, porque los alumnos la poseen en mayor medida algunos o menor medida otros.

4º Por el método de medición de las variables.- Tanto la variable *“comprensión lectora”* como la variable *“toma de decisiones”* son *Variable Cuantitativas* porque pueden medirse en escalas numéricas.

5º Por el número de valores que adquieren: Tanto la variable *“comprensión lectora”* como la variable *“toma de decisiones”* son *Variables Polinomías* porque sus valores van a asumirse en más de dos en sus escalas respectivas.

- **Variable 1.- Comprensión Lectora:**

- a. Por la función que cumple en la hipótesis : Independiente.
- b. Por su naturaleza : Activa
- c. Por el método de medición de las variables :  
Cuantitativa
- d. Por la posesión de la característica : Continua
- e. Por el N° de valores que adquieren: Polinomías

- **Variable 2.- Toma de decisiones :**

- a. Por la función que cumple en la hipótesis:  
Dependiente.
- b. Por su naturaleza : Activa
- c. Por el método de medición de las variables :  
Cuantitativa
- d. Por la posesión de la característica :  
Continua
- e. Por el N° de valores que adquieren :  
Polinomías

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de estudio nacional e internacional del presente trabajo de investigación, tenemos:

**ALIAGA MURRAY, Nelly Gladys (2009)**, en su tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación, titulado “La comprensión lectora de textos narrativos y expositivos en alumnos del 3º grado de educación secundaria de Lima Metropolitana” para la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima-Perú , nos dice en su Resumen lo siguiente: ***“Con este estudio se pretende contribuir a la solución de uno de los problemas más serios de la educación peruana, cual es el bajo nivel de comprensión lectora, que tienen los alumnos de los niveles primaria y secundaria, deficiencia que se arrastra hasta el nivel superior y probablemente, esta carencia sea la causa del bajo rendimiento en las otras asignaturas.”***

Luego, en la Introducción nos dice lo siguiente: ***“El éxito o fracaso de los alumnos en sus estudios depende, como uno de los factores importantes, del nivel de comprensión lectora. A juicio de diversos autores la comprensión lectora constituye un sistema dinámico y complejo, cuyo objetivo consistiría en ensamblar representaciones coherentes de gran ayuda para la memoria operativa y para la generación de inferencias.***

***En esta perspectiva, la comprensión de lectura constituye una acción insoslayable por parte de la escuela, una acción que debe otorgársele un espacio preponderante si deseamos elevar la calidad académica de nuestros estudiantes de primaria, secundaria y superior. Situación, que es deficitaria, y que ha sido comprobada con sendas pruebas de evaluación de la capacidad lectora de los alumnos peruanos.”***

**MILJANOVICH CASTILLA, Manuel (2000)**, en su tesis titulada “Relaciones entre la inteligencia general, el rendimiento académico y la comprensión lectura en el campo educativo “, para optar el Grado Académico de Doctor en Educación en la Facultad de Educación de la UNMSM en su conclusión N° 3 , define:

***“Igualmente, aceptamos la hipótesis N° 3, según la cual la inteligencia general y la comprensión de lecturas presentan una correlación medianamente alta y significativa en el campo educacional”.***

**VILCHEZ TORRES, Víctor Manuel (2007)**, en su tesis titulada “Influencia del programa VF de estrategias meta cognitivas en la comprensión de lectura en estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Privado Amauta, para optar el Grado Académico de Magíster en la UNMSM, en su conclusión N° 4 define:

***“De acuerdo a los resultados presentados, se evidencia que el Programa VF de Estrategias Meta cognitivas contribuye en el incremento del nivel de comprensión de lectura de los estudiantes del nivel superior de estudios .***

***• Antes de la aplicación del programa “VF” de Estrategias Meta cognitivas, ambos grupos: de control y experimental muestran poca diferencia en la comprensión de lectura, es decir, ambos grupos tienen promedios similares.***

**• Después de la aplicación del programa, los puntajes de la post prueba, el grupo experimental alcanzó un promedio 12.23 mientras que el grupo de control alcanzó un promedio de 11.2. Por lo tanto aparece una variación, indicando una elevación en el puntaje del grupo experimental.”**

**YEÑEZ FLORES, Fresia Marlene (2007)**, en su tesis: “Relación entre los procesos lectores y nivel de aprendizaje de la lectura de los estudiantes de Educación Primaria en la I.E N°5086 Politécnico de Ventanilla” en una muestra de 232 estudiantes de los grados 3ro. y 4to. de primaria de los turnos tarde y noche, para obtener el Grado de Maestro en Educación con Mención en Problemas de Aprendizaje, en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Sus conclusiones son las siguientes:

**“• Existe una primacía en el desarrollo de los procesos léxicos sobre los procesos sintácticos y semánticos en los estudiantes del cuarto ciclo de educación primaria de la I.E. 5086 del distrito de Ventanilla.**

**• Existe una relación estadísticamente significativa entre los procesos léxicos y el nivel de lectura en estudiantes del cuarto ciclo del nivel primaria de la I.E. 5086 de Ventanilla.**

**• Existe una relación estadísticamente significativa entre los procesos lectores y el nivel de lectura en estudiantes del cuarto ciclo de educación primaria de la I.E. 5086 del distrito de Ventanilla.”**

**MARCIALES VIVAS, Gloria Patricia (2003)** en su tesis doctoral denominada “Pensamiento crítico: diferencias en estudiantes universitarios en el tipo de creencias, estrategias e inferencias en la lectura crítica de textos” desarrollada para el Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación de la

Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid-España el año 2003, no dice que “ ***La comprensión del lenguaje implica alguna forma de procesamiento de la información lingüística sobre los niveles fonológicos, semántico, sintáctico y pragmático. Además de estar guiada por los procesos dirigidos por los datos de las propias palabras, la comprensión está guiada a la vez por los procesos conceptualmente dirigidos por la formulación de hipótesis basadas en las expectativas del lector, su conocimiento previo y las claves contextuales que predicen lo que el hablante (o escritor), irá a decir.***”

En este punto debo añadir que según **LIPMAN M. (1990)**, autor de la famosa frase "Si queremos adultos que piensen por sí mismos, debemos educar a los niños para que piensen por sí mismos" y tomando su punto de vista pedagógico, LIPMAN, (1922-2010) enfoca la importancia del estudio y desarrollo del pensamiento crítico en función de la formación de ciudadanos responsables que garanticen el mantenimiento de una sociedad democrática. Su visión amplía la mirada y pone en el centro de la reflexión el concepto de educación.

Para **LIPMAN (1990)**, uno de los supuestos fundamentales que subyace a la idea de democracia ha sido el que los miembros de una sociedad de este tipo no deben simplemente estar informados, sino que deben ser reflexivos; no deben ser simplemente conscientes de los problemas sino que tienen que tratarlos de forma racional. Un ciudadano responsable es aquel capaz de pensar críticamente, y de dominar estrategias cognitivas propias del proceso reflexivo.

**CUBAS BARRUETO, Ana Cecilia (2007)** en su tesis de pregrado para obtener el Título de Licenciada en Psicología con

menCIÓN en Psicología Educacional, denominado “Actitudes hacia la lectura y niveles de comprensión lectora en estudiantes de sexto grado de primaria”, presentado a la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú el año 2007, nos recuerda un componente importantísimo como es la actitud para obtener mejores resultados en comprensión lectora.

Ella nos dice en la Introducción: ***“De las actitudes hacia la lectura podría depender el rol que ejerce el lector hacia la misma. Según Schumacher (1988), los lectores pueden escoger distintos roles: lectores que tratan de entender y pensar, lectores que son actores, y lectores que escuchan y ven pero que no les gusta leer. Por ello, consideramos importante encontrar las razones de esos comportamientos y, sobre todo llegar a determinar porque algunas personas no leen a pesar de que cuentan con los medios para acceder a los distintos recursos de la lectura.”***

Continúa diciendo en el párrafo siguiente: ***“Tomando como punto de partida que la lectura es uno de los principales medios a través de los cuales las personas acceden a la información,..., resultaría interesante tratar de describir las actitudes hacia la lectura... que presenten niveles de comprensión lectora diferentes.”***

Continúa Ana Cubas Barrueto, diciendo lo siguiente: ***“Existen estudios sobre este tema fuera del Perú (Lewis, 1980; Smith (1990); entre otros), sin embargo, en nuestro país, las actitudes hacia la lectura casi no han sido estudiadas. ...De esta forma, se intentaría realizar un nuevo acercamiento a las causas del problema de comprensión de lectura en el Perú, tratando de llegar a conocer cómo afectan los factores emocionales o afectivos a la lectura.”***

Contribuyendo al tema de las actitudes expuesto por Ana Cubas Barrueto, personalmente considero que la predisposición, estado anímico, entorno físico y otros afines sí influyen y predisponen o no a una efectiva comprensión lectora en el lector

promedio. ¿Cómo desligar un estado anímico eufórico de la predisposición para leer?, ¿Cómo desligar un estado anímico frustrante de la predisposición para leer?, ¿Cómo desligar el interés/necesidad de leer un tópico en particular, cuando se tiene un examen ad portas?, ¿Cómo abocarte a leer con voluntad un ensayo cuando el autor del mismo tiene un pensamiento opuesto al tuyo? Como podemos apreciar el tema de actitud –netamente un concepto psicológico- entiendo, no debería estar desligado del tema de comprensión lectora –netamente un concepto educativo-, con lo que podemos inferir que el conocimiento no se parcela, el conocimiento no se divorcia el uno del otro; mas por el contrario, el conocimiento es una malla de conceptos, ideas, constructos, perspectivas que se hilvanan para generar nuevos conceptos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas, que ayuden a progresar a la comunidad por ejemplo.

**DÍAZ LUCEA, Jordi (2001)**, en su tesis doctoral titulado “El proceso de toma de decisiones en la programación de la educación física en las etapas obligatorias de educación. Una aportación a la formación del profesorado”, elaborado para la Facultad de Ciencias de la Educación, en la Universidad Autónoma de Barcelona-España, en el mencionado trabajo de investigación, nos dice:

***“La concepción del profesor como un ser racional capaz de tomar decisiones en el desarrollo de su actividad profesional comporta tener presente que son precisamente el conjunto de decisiones adoptadas las que nos ayudan a interpretar y a conocer sus mecanismos mentales respecto a la enseñanza”*** Acto seguido en el siguiente párrafo añade: ***“De esta manera, los estudios que sobre el pensamiento del profesor se han desarrollado centran su análisis en el cúmulo de decisiones que éste va adoptando. En la mayoría de ocasiones se da como aceptada una primera división entre las decisiones que se generan en los momentos proactivos***

***de la enseñanza y aquellas que se producen en el desarrollo de la misma, es decir: en la programación o los planes de acción y en la interacción con los alumnos en el aula.”***

**GIRÀLDEZ BETRÒN, José Ignacio (1999)** en su tesis doctoral titulada “Modelo de toma de decisiones y aprendizaje en sistemas multi-agente”, desarrollado para la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid-España, nos dice en las partes primeras de su tesis lo siguiente: ***“Cuando uno se encuentra ante un problema, definido por un estado inicial, un estado final deseado, una variedad de posibles acciones que emprender y un entorno sobre el que se ejercen estas acciones (del que se posee un modelo quizá incompleto ò parcialmente erróneo), se está ante un problema de decisión.***

***Este problema consiste en decidir qué acciones emprender, de entre las posibles acciones alternativas, y en qué orden, para conseguir el resultado deseado. Los problemas de decisión surgen de manera continua en la vida cotidiana. El determinar por qué camino volver a casa, como invertir los ahorros, o cómo modificar la temperatura del hornillo en el que hierve el agua de los macarrones, se reduce a resolver un problema de decisión.”***

**LOAYZA ALVAREZ, María Esther (1999)**, con su tesis titulada. “Efectos de un Programa de mejoramiento de la comprensión lectora, basado en la técnica de la predicción para textos de Ciencias Naturales y Sociales en escolares de 3º grado de primaria de centros educativos estatales de Ate y Vitarte.” con el propósito de optar por el grado académico de Magíster en Educación en la UNIFÉ, se planteó como hipótesis general que un programa de mejoramiento de comprensión lectora basado en la técnica de predicción afecta

significativamente en la comprensión de textos de Ciencias Naturales y Sociales.

La investigación era de tipo tecnológica aplicada; el nivel de estudio de comprobación de hipótesis causales, con diseño cuasi experimental, con grupo experimental y grupo de control. La muestra estuvo representada por 370 niños. Como instrumento se utilizó la Prueba de Complejidad Lingüística Progresiva. Forma Paralela A y B de Felipe Allende.

La tesis demostró que el programa de mejoramiento de la comprensión de lectura basado en la técnica de predicción afecta positivamente la comprensión de los alumnos.

**HILLERMANN BRAHAM, Walter (2006)** en su tesis titulada “Toma de decisiones” para optar el Grado de Magister para la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala C.A-Guatemala, nos dice en la Introducción de la misma: ***“Todos los seres humanos tomamos decisiones en la vida personal, familiar, laboral, política, todos o casi todos los días de nuestra vida. La toma de decisiones se considera como el trabajo más importante de muchos administradores.”***

Continúa diciendo a párrafo seguido lo siguiente: ***“El tema ha llegado a tener tal importancia, que mucho autores le han dedicado una atención especial, elaborando propuestas para que esa actividad que aparentemente es sencilla, sea producto de un proceso ordenado, sistemático y adecuadamente fundamentado, pues las consecuencias de una decisión pueden ser muy beneficiosas o mortales.”***

Hillermann Braham nos dice muy acertadamente y en la que tengo coincidencias, lo siguiente: ***“Cinco palabras son***



**claves para la toma de decisiones: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?** Aunque se ha señalado que una de las principales funciones del gerente ò administrador es la toma de decisiones, la importancia de esta función trasciende de la empresa: los funcionarios del gobierno que no necesariamente tiene una mentalidad gerencial o se han preparado para administrar, las toman continuamente.

El jefe de familia también. El “simple” ciudadano de a pie o sea usted y yo las tomamos continuamente.

La comunicación desde los albores de la humanidad ha sido el medio que ha utilizado el hombre para relacionarse con sus semejantes y con el mundo; esto significa que ha tenido que aprender a asimilar, procesar y transmitir la información de que dispone una persona, para el mejor logro de sus propósitos.

En la evolución de la especie humana, desde su aparición el hombre ha demostrado que como único ser dotado de formidable inteligencia a podido dominar a la naturaleza y su entorno, -y porque no decirlo también comete el desatino de destruirlo- y en ese proceso de evolución diversas culturas en distintas parte del orbe y en distintas épocas al hacer ejercicio de la comunicación para transmitir información usaron una base de datos ò inventaron la escritura y este invento los ha dotado de la capacidad de comunicarse más y mejor , evitando de esta manera que la comunicación ya no sea solamente vocal o lingüística y personal, sino además por medio de la palabra escrita, lo cual ha dado lugar a que la gente se entienda de una manera más rápida (efecto multiplicador), impersonal y efectiva que la comunicación oral.

De lo expuesto en el párrafo anterior se desprende que una cultura con escritura en su acervo social lo cual la hace

más rica y “completa” puede dominar más rápido a otras culturas o sociedades y aprovecharse de ellas.

Tenemos como ejemplo el caso de la conquista del imperio incaico por la corona española en el Siglo XIV, la primera no tenía escritura, la segunda sí, lo que de una u otra forma influyó favorablemente en el proceso de la conquista; tal es así que los conquistadores españoles pudieron difundir una nueva religión –la católica- de una manera más rápida y efectiva a través del uso de un libro denominado La Biblia.

Es decir hicieron uso de la escritura, y en dicho contexto se plantearon como estrategia la inclusión de un nuevo idioma para consolidar sus objetivos de conquista.

Bien, siendo así la relación: dominante- dominado, por el uso de un instrumento –la escritura- , que el primero tenía y el segundo no, podemos a su vez inferir que quien haga mejor uso de este instrumento –sea una cultura o una persona – en el sentido de que quien escribe un texto es para que alguien lo lea, debemos entender que quien tenga una mayor capacidad de entendimiento del contenido de un texto, podrá estar más preparado para mayores y mejores dominios.

Por lo tanto la persona que esté mejor preparada para leer más efectivamente un texto tiene mayores posibilidades de hacer mejor uso del conocimiento que está inmerso en un texto.

No importa si el texto está en un libro convencional o en un libro electrónico – no importa la forma sino el fondo- lo que importa es que el texto -que tiene un contenido, que tiene un mensaje, que es además, escrito- debe ser leído de la mejor manera para su mejor aprovechamiento, e allí donde la comprensión lectora como medio o instrumento demuestra su valía y aporte al desarrollo de una sociedad y en el caso de

específico de este trabajo de investigación, quien pueda tener mayor capacidad de comprensión lectora está mejor preparado para una toma de decisiones más óptima.

## **2.2. BASES LEGALES**

La presente investigación se fundamenta en la Constitución Política del Perú, que en su **Art. 13º** a la letra dice: “La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. ...”, que en su **Art. 14º** dice: “La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad” y en el párrafo siguiente dice: “Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país”

La Ley General de Educación N° 28044, señala en el **Art. 9** “Son fines de la educación peruana: a) Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.” Además en su **Art. 29**, Inciso b) respecto a la Educación Superior dice: “La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país”.

Así como la investigación se fundamenta en la Ley Universitaria N° 23733, Capítulo I, Art. 2º inc. c; Capítulo III, Art. 24º;

Capítulo V, Art. 43º, Capítulo VIII, Art. 65º, que a la letra dice:

**“Art. 2º.-** Son fines de las Universidades:

c) Formar humanistas científicos y profesionales de alta calidad académica de acuerdo con las necesidades del país, desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las actitudes, responsabilidad y solidaridad social y el conocimiento de la realidad nacional, así como necesidad de la integración nacional, latinoamericana y universal.

**Art. 24º.-** Los Grados de Bachiller, Maestro y Doctor son sucesivos. El primero requiere estudios de una duración mínima de diez semestres incluyendo los de cultura general que lo preceden. Los de Maestro y Doctor requieren estudios de una duración mínima de cuatro semestres cada uno. ... para la Maestría y Doctorado es indispensable la sustentación pública y aprobación de un trabajo de investigación original y crítico;....

**Art. 43º.-** Es inherente a la docencia universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual.

**Art. 65º.-** La investigación es función obligatoria de las universidades que la organiza y conduce libremente. Igual obligación tienen los profesores como parte de su tarea académica en la forma que determine el Estatuto. Su cumplimiento recibe el estímulo y el apoyo de su institución.”

Como también en el Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que en el Capítulo VIII correspondiente a la Investigación estipula:

**Art. 199º.-** La Universidad Nacional Mayor de San Marcos propicia, estimula y realiza la investigación básica y aplicada como actividad

esencial en todos los campos del conocimiento, dando preferente atención a los problemas de interés nacional o regional.

**Art. 200°.-** La investigación es una actividad obligatoria de los profesores ordinarios y es fundamental en la formación académico-profesional de los estudiantes. Se realiza en los Centros y en los Institutos de Investigación y a través del desarrollo curricular, así como otras formas que establezca el Reglamento respectivo.

**Art. 207°.-** Los alumnos deben intervenir en el proceso de investigación, sobre todo, en trabajos programados dentro de la carrera profesional, al igual que a través de la elaboración de la tesis u otros proyectos.

**Art. 209°.-** Los Centros y los Institutos de Investigación mantienen estrecha vinculación con las Unidades y la Escuela de Post-Grado para la docencia y la elaboración de los trabajos de investigación que servirán de tesis.

**Art. 210°.-** La Universidad brindará todo el apoyo para la publicación del resultado de las investigaciones en las revistas de la Universidad y/o en órganos de difusión nacional o internacional. Cada Centro o Instituto publicará anualmente el resumen de las investigaciones y un informe del avance de los proyectos en ejecución.

Cada Centro o Instituto de Investigación presentará anualmente su memoria y el plan de investigaciones al Consejo de Facultad para su aprobación.

**Art. 211°.-** Se reconoce el derecho de autor de los investigadores o inventores. Corresponde a la Universidad otorgar las facilidades para registrar o patentar los resultados de los trabajos de investigación.

Además, el Instituto Superior Tecnológico Privado San Francisco de Asís de Huancayo fue autorizado a su funcionamiento según R.M. N° 088-95-ED y revalidado según R.D. N° 0094-2007-

ED, las que la facultan para emprender el desarrollo de la educación a nivel superior no universitario en las carreras profesionales de Administración, Computación e Informática, Electrónica y Marketing. La presente investigación está centrada en los tópicos referentes a la carrera de Administración.

## 2.3. BASES TEÓRICAS

### 2.3.1. LA COMPRESIÓN LECTORA

Etimológicamente la palabra **comprensión** proviene del latín **comprehensio**, por otro lado la palabra **lectora** proviene del latín **lector, -oris**, y la palabra **leer** proviene del latín **legere**, la Real Academia de la Lengua Española las define de la siguiente manera:

**Comprensión DRAE (2005:411)**, es: 1. f. Acción de comprender. II 2. Facultad, capacidad o perspicacia para entender y penetrar las cosas. II 3. Actitud comprensiva y tolerante. II 4. Fil. Conjunto de cualidades que integran una idea.

**Lector, ra DRAE (2005:920)** es: Adj. Que lee o tiene el hábito de leer. II 2. Que lee en voz alta para otras personas. U.m.c.s.

**Leer DRAE (2005:921)**, es: Tr. Pasar la vista por lo escrito o impreso comprendiendo la significación de los caracteres empleados .II 2. Comprender el sentido de cualquier otra representación gráfica. Leer la hora, una partitura, un plano. II 3. Entender o interpretar un texto de determinado modo. II 4. En las oposiciones y otros ejercicios literarios, decir en público el discurso llamado lección. II 5. Descubrir por indicios los sentimientos o pensamientos de alguien, o algo oculto que ha hecho o le ha sucedido.

Según **REYMER MORALES, Ángela (2005)**, la habilidad para recuperar el significado literal del texto, la comprensión lectora implica la habilidad para:

- Obtener información del texto y saber cómo utilizarla y darle forma para que se ajuste a las necesidades del lector.
- Reflexionar sobre los propósitos y audiencias a los que se dirigen los textos.
- Reconocer los diferentes mecanismos utilizados por los escritores en la construcción de sus textos para transmitir sus mensajes con la finalidad de persuadir e influir en el lector, y en ese sentido, comprender y apreciar la destreza del escritor.
- Comprender e interpretar una amplia variedad de tipos de textos con el fin de darle sentido a los textos al relacionarlos con los contextos en los que aparecen.
- Identificar y comprender la ironía, la metáfora y el humor (detectar matices y sutilezas del lenguaje).
- Comparar y contrastar la información de un texto, realizando inferencias.
- Distanciarse de los argumentos para reflexionar sobre los mismos, analizando, evaluando, criticando y ampliando las afirmaciones realizadas.
- Relacionar lo que se lee con las propias experiencias y conocimientos anteriores.

Teniendo ya un panorama elemental de definiciones y conceptos de: comprensión, leer y lectura, entonces ya es posible definir lo que es comprensión lectora, al respecto **INGA RUPAY (2008:16)** lo define como ***“el proceso cultural que consiste en interrogar activamente un texto para construir su significado y otorgarle sentido, sobre las bases de las experiencias previas, la información del texto, de los esquemas cognitivos, de los propósitos del lector y de las condicionantes del contexto”***; a lo ya conceptuado debo añadir que la comprensión lectora es la

capacidad para interpretar el contenido de un texto –que es información- en la que debe existir favorablemente: interés, contenido coherente y lógico, utilidad y entorno.

Por lo tanto la comprensión lectora debe constituirse en un reto, en un desafío, desde todos los ángulos y por todos los actores de la sociedad peruana. Las políticas de Estado de cualquier gobierno de turno no deben soslayar a la comprensión lectora y muy por el contrario deben ser incluidos de manera clara, contundente y con sentido operativo en los planes del sector Educación.

Leer implica saber más, pero saber leer debe entenderse como estar preparado para hacer uso de toda una estrategia dirigida a dominar la comprensión lectora para un mejor uso y explotación del conocimiento, y a ello debemos aspirar todos sin distinción.

#### **2.3.1.1. LA LECTURA**

Según, **SOLÉ, Isabel y Otros (2001)** dicen ***“La lectura es un proceso complejo que implica la interacción del lector con el texto para construir la comprensión de la información”***, en efecto la lectura es un proceso donde existen dos actores fundamentales, el texto que representa el pensamiento de su autor y el lector que es la persona interesada en tener conocimiento del contenido de dicho texto.

Por otro lado **RICALDE Z., María y Otra (2008)** dicen ***“la lectura es un proceso constructivo, porque implica acción, ejercicio de nuestros procesos mentales: imaginación, análisis, comparación, entre otros”***.

Para **VEGA, José y ALVA, Cesar (2008)**, ***“la lectura es un proceso dinámico, en el que el lector utiliza diferentes fuentes textuales para organizar la información y lo relaciona con el contexto para construir el significado del texto (ascendente) y el lector aporte sus conocimientos previos, sus hipótesis,***



***inferencias, su apreciación personal, transformando el conocimiento y elaborando una nueva tesis (descendente)”***

Para [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), la lectura ***“es el proceso de la recuperación y aprehensión de algún tipo de información e ideas almacenadas en un soporte y transmitidas mediante algún tipo de código, usualmente un lenguaje, que puede ser visual o táctil (por ejemplo el sistema Braille). Otros tipos de lectura pueden no estar basados en el lenguaje tales como la notación o los pictogramas”***.

Para el investigador la lectura es un proceso constructivo, en el que se debe partir de algo, esto es el interés, para llegar a algún destino u objetivo, en este caso a la comprensión del contenido de un texto o material bibliográfico y cuyo mensaje para el lector le debe ser útil en alguno de los quehaceres de su vida; de no ser así la comprensión lectora como actividad mental no tendría suficiente vigor como para generar en el lector el almacenamiento de nueva información y por consiguiente nuevo conocimiento..

#### **2.3.1.2. CARACTERISTICAS DE LA LECTURA**

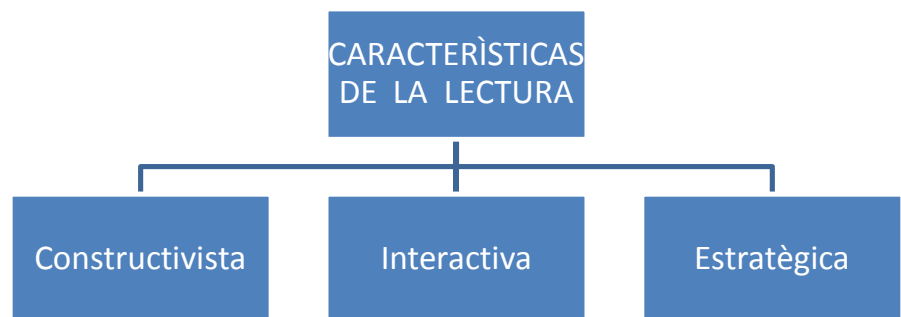
Para **INGA RUPAY, José (2008:11)** .La lectura tiene tres características básicas -como se puede apreciar en el Gráfico N° 1: Características de la Lectura y son las siguientes:

**a) Es Constructivista.-** Esto quiere decir que el lector en el acto propio de la lectura debe estar construyendo significados, esto es dar sus interpretaciones personales de lo que está leyendo, por lo tanto tiene que asumir una actitud activa.

**b) Es Interactiva.-** Es decir existe un toma y dame o lo que es lo mismo un intercambio, entre el lector que da sus conocimientos previos (cognoscitivo), sus experiencias (vivencias), sus condiciones (edad, objetivos como lector, grado de preparación, etc.), y el texto, del que recibe su estructura, sus características, su

lógica interna y la información que contiene ya sea esta manifiesta o implícita.

**c) Es Estratégica.-** Esto quiere decir que el lector diseña o planifica la forma más efectiva de aprovecharse del contenido del texto, esta estrategia está en función a su familiaridad con el tema en cuestión, sus objetivos al leer, su motivación o interés, el tipo de texto que tiene entre manos, etc.



**GRÁFICO Nº 1: CARACTERÍSTICAS DE LA LECTURA**

### **2.3.1.3. TIPOS DE LECTURA**

Según **RICALDE, María y Otra (2008)**, las personas que hacemos ejercicio de la lectura utilizamos diversas formas de leer, como se aprecia en el Gráfico Nº 2 Tipos de Lectura, y estas pueden ser:

a) Según la forma como se expresa el código lingüístico, la lectura puede ser:

- Oral, si se realiza en voz alta,
- Silenciosa, si se realiza con la vista, sin sonorizar los signos.

b) Según la velocidad lectora, entendida como rapidez al leer, se señalan los siguientes:

- Atenta o scanning, se lee para buscar una información específica o dato.
- Vistazo o skimming, la lectura permite formar una idea global del contenido del texto.

c) Según las aplicaciones didácticas, puede ser:

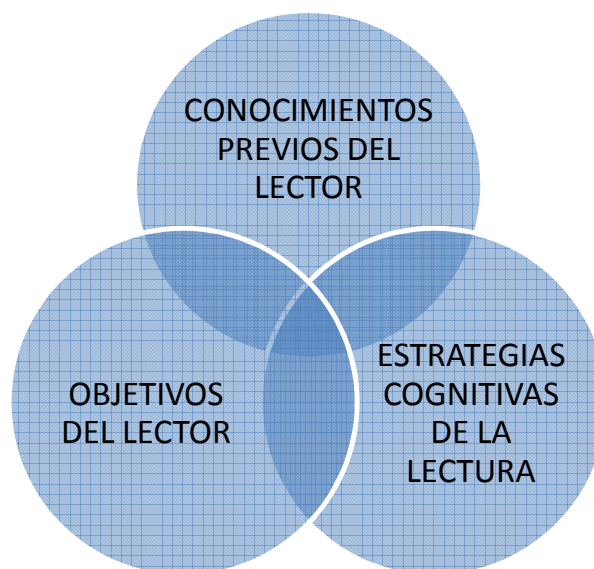
- Lectura Intensiva, se realiza con textos cortos y hay un uso didáctico. Enfatiza el desarrollo de micro habilidades lectoras, como reconocer la idea central, detalles, reflexión gramatical, entre otros.
- Lectura Extensiva, se realiza con textos largos, es una lectura más natural, fuera del aula, que enfatiza el placer de la lectura. Este tipo de lectura permite una comprensión global del texto.



**GRÀFICO N°2: TIPOS DE LECTURA**

#### **2.3.1.4. FACTORES O ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA LECTURA**

Según **RICALDE ZAMUDIO, María y Otra (2008)** en el acto de leer un texto hay un conjunto de factores que condicionan su comprensión, tal como lo muestra el Gráfico N° 3 Factores para la Lectura, y son las siguientes:



**GRÁFICO N° 3: FACTORES PARA LA LECTURA**

a) Conocimientos Previos del Lector.- El acto de leer es más significativo cuando hay un encuentro entre las experiencias y saberes del lector y el contenido del texto. Entre estas experiencias y conocimientos están las raíces culturales, el mundo que conoce, las experiencias cotidianas, las lecturas previas, además de los recursos lingüísticos como: ordenamiento de la oración, vocabulario, ortografía, lengua, entre otros, que posee el lector.

Por ejemplo, imaginemos a dos personas de la misma edad y el mismo grado de estudios, sin embargo, una de ellas vivió varios años en la ciudad del Cusco, y la otra lo hizo siempre en la ciudad de Chimbote. ¿Cuál de ellos tendrá más

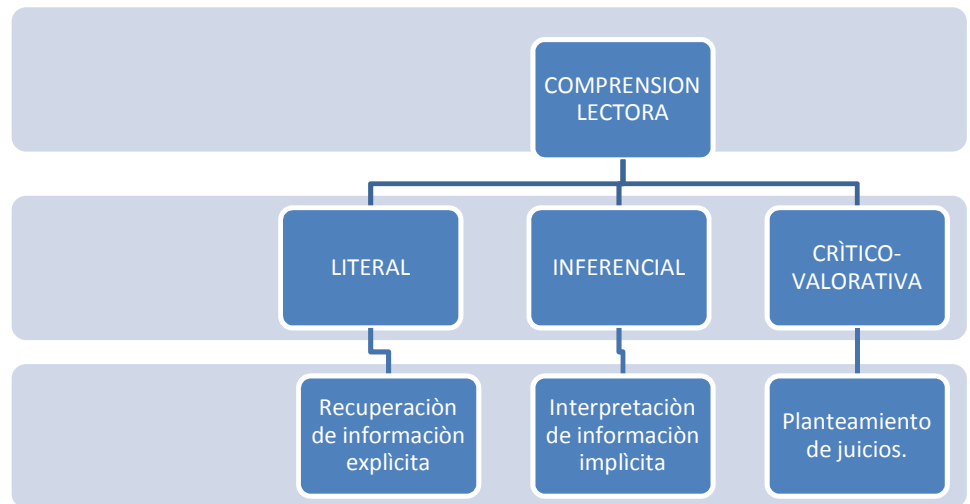
facilidades para comprender textos sobre arqueología incaica?, naturalmente lo será la persona que vivió en la ciudad del Cusco y consecuentemente sus saberes previos le permitirán un mejor aprendizaje, una lectura más fructífera y mejor evaluación de la misma.

b) **Objetivos del Lector.**- Los propósitos de la lectura están relacionados a las metas, expectativas y motivaciones del lector. Pueden ser de diferente tipo, por ejemplo responder un cuestionario, elaborar un resumen, divertirse, aprender, comparar, etc.

c) **Estrategias Cognitivas de la Lectura.**- Las estrategias de adquisición de conocimiento son un conjunto de procedimientos que podemos emplear para lograr la comprensión lectora. Su aplicación nos permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para conseguir la meta u objetivo propuesto.

#### **2.3.1.5. NIVELES DE COMPRESIÓN LECTORA**

Según **RICALDE Z., María y Otra (2008)** así como existen características, tipos y factores de lectura, también tenemos niveles de comprensión lectora como se aprecia en el Grafico N° 4 Niveles de Comprensión Lectora, que son tres según los mencionados autores.

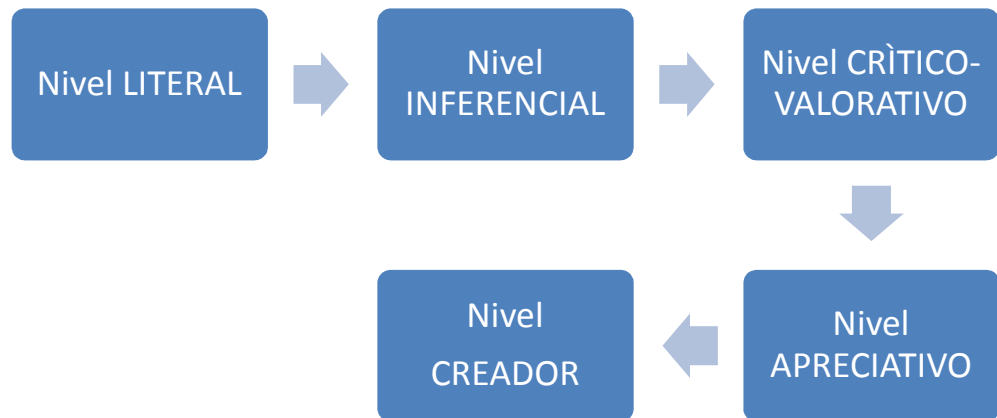


**GRÀFICO N° 4: NIVELES DE COMPRENSIÓN LECTORA**

Sin embargo ampliando el hecho de hurgar en el conocimiento, este investigador al ingresar al sitio web: <http://www.idoneos.com/index.php/concepts/nivel-literal>, encuentra que no solamente son tres los niveles de comprensión lectora sino que se amplía a cinco, al cuarto nivel lo denomina Nivel Appreciativo, y al quinto, lo denomina Nivel Creador, los que se aprecian en el Grafico N° 5 Niveles de Comprensión Lectora según [www.idoneos.com](http://www.idoneos.com).

Estos niveles de comprensión lectora son los siguientes:

**a) Nivel Literal.-** Implica el reconocimiento y el recuerdo de la información explícita del texto, es decir de aquella que aparece escrita en él, como por ejemplo: nombres, lugares, tiempo, detalles, secuencias, ideas.



**GRAFICO Nº5: NIVELES DE COMPRENSIÓN LECTORA  
SEGÚN WWW.IDONEOS.COM.**

Leer literalmente es hacerlo conforme al texto.

Podríamos dividir este nivel en dos:

### **1. Lectura literal en un nivel primario (nivel 1)**

Se centra en las ideas e información que están explícitamente expuestas en el texto, por reconocimiento o evocación de hechos. El reconocimiento puede ser: de detalle: identifica nombres, personajes, tiempo y lugar de un relato; de ideas principales: la idea más importante de un párrafo o del relato; de secuencias: identifica el orden de las acciones; por comparación: identifica caracteres, tiempos y lugares explícitos; de causa o efecto: identifica razones explícitas de ciertos sucesos o acciones.

Realizamos entonces una lectura elemental: seguimos paso a paso el texto, lo situamos en determinada época, lugar, identificamos (en el caso de un cuento o una novela) personajes principales y secundarios; nos detenemos en el vocabulario, las

expresiones metafóricas. Muchos de los fracasos en la escuela responden al desconocimiento del léxico específico de cada disciplina (por ejemplo el lenguaje matemático) o a la interpretación de ciertos vocablos dentro de determinado contexto. El alumno tiene que adiestrarse en el significado de los vocablos y cuál es la acepción correcta de las que figuran en el diccionario de acuerdo al significado total de la frase en el cual se halla inserta.

Es entonces, en este punto donde los conocimientos previos juegan un rol importante para mejorar la calidad de la lectura literal. Aquí tenemos que reconocer que los conocimientos previos no se adquieren en setentidos horas, mas por el contrario seguramente es una situación de largo plazo en la que el lector tiene que tener apego por la lectura, por la investigación, debe tener un afán por saber, conocer más, lo que irá construyendo, relacionando, comparando, descartando, aportando, releendo, revisando, modificando, entendiendo paulatinamente, día a día, semana a semana, mes a mes , año a año; es así como considera este investigador, que el lector irá creciendo en sus conocimientos y experiencias de naturaleza cognitiva que serán sus armas efectivas para afrontar la lectura de un texto con una capacidad de comprensión más exitosa. Lo expresado por el este investigador se corrobora cuando **MEZA BORJA, Aníbal (2005:78) dice “Repetir y Revisar la información. Repetir, para fijar conceptos y datos, pero en las propias palabras de uno. Revisar si se aprendió o no “tomándose así mismo la lección”; en caso no se pueda reproducir las ideas principales y los detalles más importantes del material, el aprendiz deberá someterse a nuevas sesiones de estudio.”**

## **2. Lectura literal en profundidad (nivel 2)**

Efectuamos una lectura más profunda, ahondando en la comprensión del texto, reconociendo las ideas que se suceden y el tema principal, realizando cuadros sinópticos, mapas conceptuales,



resúmenes y síntesis.

La mayor parte de estas técnicas son más adecuadas para textos expositivos que para textos literarios.

**b) Nivel Inferencial.-** Este nivel implica interpretar o deducir la información implícita, es decir que no está manifiesta en el contenido o escrito pero que da a entender una idea una apreciación del autor del texto.

Buscamos relaciones que van más allá de lo leído, explicamos el texto más ampliamente, agregando informaciones y experiencias anteriores, relacionando lo leído con nuestros saberes previos, formulando hipótesis y nuevas ideas. La meta del nivel inferencial será la elaboración de conclusiones. Este nivel de comprensión es muy poco practicado en la escuela, ya que requiere un considerable grado de abstracción por parte del lector. Favorece la relación con otros campos del saber y la integración de nuevos conocimientos en un todo.

Este nivel puede incluir las siguientes operaciones: inferir detalles adicionales, que según las conjeturas del lector, pudieron haberse incluido en el texto para hacerlo más informativo, interesante y convincente; inferir ideas principales, no incluidas explícitamente; inferir secuencias, sobre acciones que pudieron haber ocurrido si el texto hubiera terminado de otras manera; inferir relaciones de causa y efecto, realizando hipótesis sobre las motivaciones o caracteres y sus relaciones en el tiempo y el lugar. Se pueden hacer conjeturas sobre las causas que indujeron al autor a incluir ciertas ideas, palabras, caracterizaciones, acciones; predecir acontecimientos sobre la base de una lectura inconclusa, deliberadamente o no; interpretar un lenguaje figurativo, para inferir la significación literal de un texto.

**c) Nivel Critico-Valorativo.-** Este nivel obliga al lector a tener capacidad para examinar y emitir juicios de valor sobre la forma y el contenido del texto, por lo tanto el lector debe tener

respecto al contenido de la lectura conocimientos previos sólidos. El nivel crítico-valorativo nos invita a exponer y sustentar la posición –ya sea de pensamiento, filosofía, proceso, lineamiento, valor, vivencias, etc.- de uno frente al contenido del texto, que puede ser además a favor, neutral o en contra del mismo.

Emitimos juicios sobre el texto leído, lo aceptamos o rechazamos pero con fundamentos. La lectura crítica tiene un carácter evaluativo donde interviene la formación del lector, su criterio y conocimientos de lo leído.

Los juicios toman en cuenta cualidades de exactitud, aceptabilidad, probabilidad. Los juicios pueden ser: (1) de realidad o fantasía: según la experiencia del lector con las cosas que lo rodean o con los relatos o lecturas; (2) de adecuación y validez: compara lo que está escrito con otras fuentes de información; (3) de apropiación: requiere evaluación relativa en las diferentes partes, para asimilarlo; (4) de rechazo o aceptación: depende del código moral y del sistema de valores del lector.

La formación de seres críticos es hoy una necesidad vital para la escuela y solo puede desarrollarse en un clima cordial y de libre expresión, en el cual los alumnos puedan argumentar sus opiniones con tranquilidad y respetando a su vez la de sus pares.

Entonces un estudiante de educación superior que podemos considerar un estudiante promedio en su rendimiento académico, a, lo menos que puede aspirar es a utilizar sus capacidades para un ejercicio eficaz de la comprensión lectora aun nivel crítico-valorativo.

**d) Nivelpreciativo.-** Este nivel que comprende las dimensiones cognitivas anteriores, además incluye; (1) respuesta emocional al contenido: El lector debe verbalizarla en términos de interés, excitación, aburrimiento, diversión, miedo, odio; (2) identificación con los personajes e incidentes, sensibilidad hacia los mismos, simpatía y empatía; (3) reacciones hacia el uso del lenguaje del autor, en la que no son pocos los autores que distorsionan el uso

del lenguaje –tanto escrito como hablado- creando situaciones difíciles para el entendimiento en el lector, quien a mi juicio puede y con fundamento seguramente negar condiciones favorables al autor de dicho texto; (4) símiles y metáforas: se evalúa la capacidad artística del escritor para pintar mediante palabras que el lector puede visualizar, gustar, oír y sentir.

Si el texto es literario, tendremos en este nivel que referirnos también a los valores estéticos, el estilo, los recursos de expresión, etc., pero este es un aspecto que requiere lectores más avezados, por lo que se aconseja practicarlo en cursos superiores.

**d) Nivel Creador.-** Este nivel nos dice que creamos a partir de la lectura. Incluye cualquier actividad que surja relacionada con el texto: transformar un texto dramático en humorístico, agregar un párrafo descriptivo, autobiografía o diario íntimo de un personaje, cambiar el final al texto, reproducir el diálogo de los personajes y, dramatizando, hacerlos hablar con otro personaje inventado, con personajes de otros cuentos conocidos, imaginar un encuentro con el autor del relato, realizar planteos y debatir con él, cambiar el título del cuento de acuerdo a las múltiples significaciones que un texto tiene, . introducir un conflicto que cambie abruptamente el final de la historia, realizar un dibujo, buscar temas musicales que se relacionen con el relato, transformar el texto en una historieta, etc.

Generando estas actividades lograremos que los alumnos se vinculen emocionalmente con el texto y originen otra propuesta. Es decir implica la modificación de un contenido en el cual apreciaremos las cualidades creativas, innovadoras del lector.

Según **CASTILLO ACCARAPI (2004)**, desde el enfoque cognitivo veamos los niveles de comprensión lectora. La comprensión lectora como una habilidad psicoanalítica para extraer el significado de un texto pasa por los siguientes niveles, lo que se

aprecia en el Gráfico N° 6 Niveles de Comprensión Lectora según Castillo

1. **Nivel de Decodificación.**-Tiene que ver con los procesos de reconocimiento de palabras y asignación al significado del léxico.
2. **Comprensión Literal.**-Se refiere a la capacidad del lector para recordar escenas tal como aparecen en el texto.

Se pide la repetición de las ideas principales, los detalles y las secuencias de los acontecimientos.

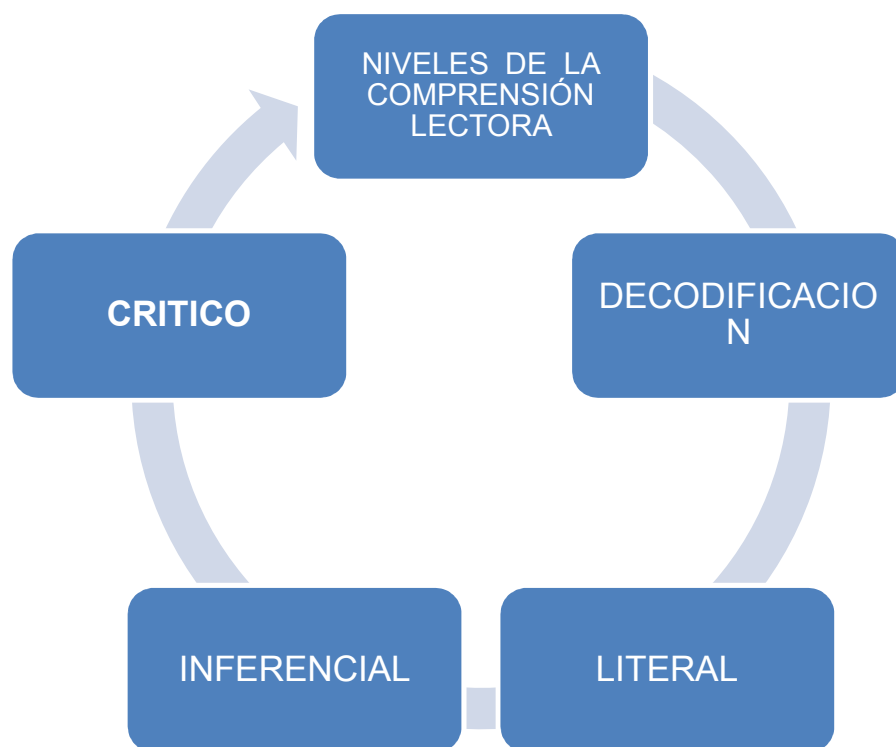
Es propio de los niños que cursan los primeros años de escolaridad; la exploración de este nivel de comprensión será con preguntas literales con interrogadores como: Qué?,Cuál?, Cómo?

3. **Comprensión Inferencial.**- Es un nivel más alto de comprensión exige que el lector reconstruya el significado de la lectura relacionándolo con sus vivencias o experiencias personales y conocimiento previo que se tenga respecto al tema objeto de la lectura de acuerdo a ello plantea ciertas hipótesis inferencias.

Busca reconstruir el significado del texto para explorar si el lector comprendió de manera inferencial y se deben hacer preguntas hipotéticas.

4. **Comprensión Crítica.**-En este nivel de comprensión el lector después de la lectura, confronta el significado del texto con sus saberes y experiencias, luego emite un juicio crítico valorativo y la expresión de opiniones personales acerca de lo que se lee. Puede llevarse en un nivel más avanzado a determinar las intenciones del autor del texto, lo que demanda un procesamiento cognitivo más profundo de la información.

En el Perú el Ministerio de Educación denomina a los distintos tipos de comprensión como niveles de comprensión: literal, inferencial y crítica.



**GRÁFICO Nº 6: NIVELES DE COMPRENSION LECTORA  
SEGÚN CASTILLO**

#### **2.3.1.6. EL PROCESO DE LA LECTURA**

Habíamos dicho que la lectura es un proceso es decir un conjunto de pasos ordenados y enlazados de forma coherente y lógica que nos llevan a un resultado; siendo ello un proceso, la lectura no es ajena a este concepto, la que según [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). consta de cuatro pasos, y son los siguientes:

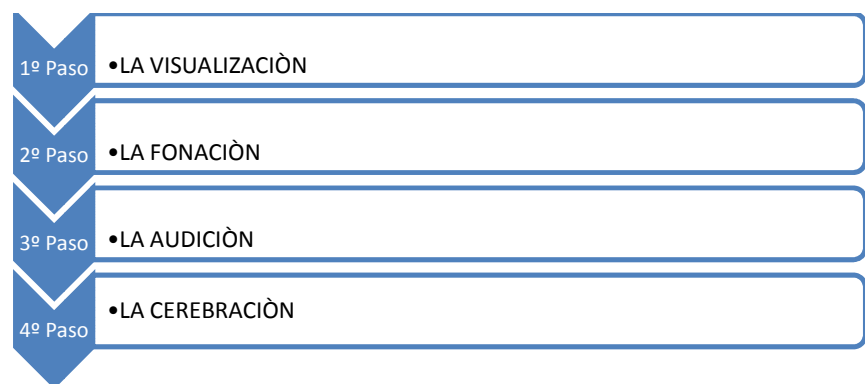
**1º La Visualización.**-Cuando leemos no deslizamos de manera continua la mirada sobre las palabras, sino que realizamos un proceso discontinuo: cada palabra absorbe la fijación ocular durante unos 200-250 milisegundos y en apenas 30 milisegundos

se salta a la siguiente, en lo que se conoce como movimiento sacádico. La velocidad de desplazamiento es relativamente constante entre uno y otros individuos, pero mientras un lector lento enfoca entre cinco y diez letras por vez, un lector habitual puede enfocar aproximadamente una veintena de letras; también influye en la velocidad lectora el trabajo de identificación de las palabras en cuestión, que varía en relación a su conocimiento por parte del lector o no.

**2º La Fonación.-** Articulación oral consciente o inconsciente, se podría decir que la información pasa de la vista al habla. Es en esta etapa en la que puede darse la vocalización y subvocalización de la lectura. La lectura subvocalizada puede llegar a ser un mal hábito que entorpece la lectura y la comprensión, pero puede ser fundamental para la comprensión de lectura de materiales como la poesía o las transcripciones de discursos orales.

**3º La audición.-** La información pasa del habla al oído (la sonorización introauditiva es generalmente inconsciente).

**4º La cerebración.-** La información pasa del oído al cerebro y se integran los elementos que van llegando separados. Con esta etapa culmina el proceso de comprensión. El Gráfico N° 7 nos muestra la secuencia del Proceso de la Lectura.



**GRÁFICO N° 7: EL PROCESO DE LA LECTURA**

#### **2.3.1.7. TECNICAS DE LECTURA**

Según [www.Wikipedia.Org](http://www.Wikipedia.Org), las técnicas de lectura sirven para adaptar la manera de leer a los propósitos u objetivos del lector. Dos objetivos comunes son la maximización de la velocidad de lectura y la maximización de la comprensión del texto. Por regla general estos objetivos son contradictorios por lo que debe establecerse un compromiso o acuerdo entre ambos. Las técnicas de lectura las podemos visualizar en el Gráfico N° 8 Técnicas de Lectura, las que se clasifican de la siguiente manera:

**a) Técnicas Convencionales.-** Son las siguientes:

1. Lectura secuencial.- La lectura secuencial es la forma común de leer un texto. El lector lee en su tiempo individual desde el principio al fin sin repeticiones u omisiones.

### (A) TÉCNICAS CONVENCIONALES

- 1- Lectura secuencial
- 2- Lectura intensiva
- 3- Lectura puntual

### (B) TÉCNICAS LIGADAS A LA VELOCIDAD

- 1- Lectura diagonal
- 2- Scanning o escaneo
- 3- Lectura rápida o speed reading
- 4- PhotoReading

## GRÁFICO N° 8 TÉCNICAS DE LECTURA

2. Lectura intensiva.- El propósito de la lectura intensiva es comprender el texto completo y analizar las intenciones del autor. No es un cambio de técnica solo de la actitud del lector: no se identifica con el texto o sus protagonistas pero analiza el contenido,

la lengua y la forma de argumentación del autor de una forma neutral.

A partir del siglo XVIII, comienza la lectura intensiva, está era reservada solo para unos pocos (monjes y estudiantes de las universidades y academias). Esta modalidad se basa en leer una obra por completa, hasta que quedaran grabadas. El lector reconstruye el libro y el sentido.

3. Lectura puntual.- Al leer un texto puntual el lector solamente lee los pasajes que le interesan. Esta técnica sirve para absorber mucha información en poco tiempo.

b) **Técnicas ligadas a la velocidad.-** Son las siguientes:

1. Lectura diagonal.- En la lectura diagonal el lector solamente lee los pasajes especiales de un texto, como títulos, la primera frase de un párrafo, las palabras acentuadas tipográficamente (negrita, cursiva), los párrafos importantes (resumen, conclusión) y el entorno de los términos importantes como fórmulas (« $2x+3=5$ »), listas («primer», «segundo», ...), conclusiones («por eso») y términos técnicos («costos fijos»). Se llama lectura diagonal porque la mirada se mueve rápidamente de la esquina de izquierda y arriba a la esquina de derecha y abajo. De ese modo es posible leer muy rápidamente un texto a expensas de la comprensión del estilo y los detalles. Esta técnica se usa especialmente para leer páginas web.
2. Scanning ò Escaneo.- Es una técnica para buscar términos individuales en un texto. Se fundamenta en la teoría de que se identifican las palabras comparando sus imágenes. El lector se imagina la palabra en el estilo de fuente del texto y después mueve la mirada rápidamente sobre el texto.
3. Lectura Rápida ò Speed Reading.- Inventado por Tony Buzan, la lectura rápida es una técnica que combina muchos puntos diferentes para leer más rápido. En general es similar a la lectura



diagonal pero incluye otros factores como concentración y ejercicios para los ojos.

Algunos críticos dicen que esta técnica solamente es la lectura diagonal con un nombre diferente, combinada con factores conocidos por el sentido común, la lógica y el criterio. No hay prueba de que los ejercicios para los ojos mejoren la percepción visual. No es necesario pagar seminarios u otros tipos de capacitaciones para saber que la concentración y una buena iluminación son imprescindibles para leer rápido; esto nos quiere decir que siempre un buen lector y además inteligente también tiene en consideración la relación costo/beneficio.

Algunos consideran que se trata de una técnica para ejercitar la concentración durante la lectura, lo que permite reducir considerablemente el tiempo de absorción de la información. Muchos han desarrollado la capacidad de lectura veloz por sus propios medios, y coinciden en que la única clave es la concentración.

4. PhotoReading.- Inventado por Paul R. Scheele, el lector lee una página en total. Al principio gana una idea general del texto usando lectura diagonal para leer índice, títulos y párrafos especiales como el texto en el revés de un libro. Después mira las páginas una por una para unos segundos con mirada no enfocada, en un estado mental muy relajado. Después de leer una página así «activa» el contenido del texto cerrando los ojos y dando rienda suelta a los pensamientos. Se compara la técnica con la memoria fotográfica.

Críticos dicen que esta técnica no funciona porque experimentos demostraron que lectores no extraen información de pasajes no enfocados. Sospechan que la información obtenido por PhotoReading viene de la lectura diagonal y de la imaginación del

lector. Pero aunque fuera muy fácil verificar la técnica no existen experimentos haciéndolo.

#### **2.3.1.8. ESTRATEGIAS DE COMPRENSIÓN LECTORA**

Cuando tratamos el tema de la estrategia nos estamos refiriendo a la planificación de los pasos a seguir para el logro de un objetivo – entonces la estrategia es un medio no una finalidad- entonces siendo así el significado de la palabra estrategia la relacionaremos con la comprensión lectora.

¿Cuál es la idea de utilizar las estrategias?, ¿Para qué se utilizan las estrategias?, la respuesta es, para en la praxis y en el terreno de los hechos mejorar permanentemente la capacidad de comprensión del lector cuando esté frente a cualquier texto, lo que en estos tiempos de globalización, también es importante, en vista de que el tiempo pareciera que es más corto, -por lo tanto su uso debe productivizarse- donde la vida urbana es más agitada, también es menester que el buen lector piense en como beneficiarse ( relación costo/beneficio) al hacer ejercicio de esta actividad.

Cuando se habla de estrategias en no pocas veces existen nebulosas que las confunden con normas, métodos, procedimientos y técnicas lo que depende de las ópticas y perspectivas del autor o investigador del caso, entonces precisemos que el origen etimológico de la palabra estrategia está en la guerra, en planteamientos –léase planeamiento- que tenía que hacer el general para con sus soldados ganar la batalla al enemigo y por encima de ello ganar la guerra. Entonces las estrategias de comprensión lectora son las pautas, el planeamiento que hace el lector para antes, durante y después de la lectura realizar actividades que conlleven al entendimiento del contenido de un texto.

Así como los autores, los investigadores, generan diversas metodologías, diversas técnicas, también existen diversas estrategias, clasificadas según distintos criterios. El investigador del presente trabajo hará mención de las estrategias según las fases o momentos del proceso de lectura, es decir en función a la participación de la variable tiempo –los administradores diremos en función al recurso tiempo, considero uno de los recursos peor gestionados por el común de la gente-.y es como sigue.

Según, **SOLE Isabel (1998)** citada por INGA RUPAY, Javier José (2008:37) las tres fases son las siguientes:

1º Antes de la lectura ò prelectura o fase de anticipación.- Es la fase de la anticipación en la que deben definirse los objetivos de la lectura, se deben revisar e indagar respecto a los conocimientos previos con la que cuenta el investigador, formularse predicciones de lo que creemos ocurrirá durante el desarrollo del texto y como finalizará éste, lo que nos permitirá tener una idea anticipada de los mensajes del emisor, según como dice **VEGA DIAZ, José y Otro (2008:78)**, a leer el índice, el título, los subtítulos, observar fotografías, cuadros, tablas, gráficos podemos tener conocimiento del contenido “físico” del texto, leyendo y sobre todo en esta fase deben formularse interrogantes.

El tener antes de la lectura un diccionario del idioma del caso, un diccionario de sinónimos y antónimos, un diccionario especializado o un glosario son muy útiles, en la medida que el lector al encontrar una palabra nueva ò desconocida, ò un neologismo que son desconocidos, le será posible buscar su significado lo que consecuentemente le permitirá entender mas cualitativamente lo que está leyendo y de esta manera capitalizar y hacer más productivo el uso o consumo del tiempo durante el desarrollo de esta actividad noble y enriquecedora para quien lo practique aquí, allá y acullà.

2º Durante la lectura o fase de construcción.- El lector se entiende que se centra en el contenido principal, controla la comprensión, identifica afirmaciones o negaciones o seguramente neutralidades o situaciones con evidente ambigüedad, se formula hipótesis y las evalúa, se formula preguntas y las responde, busca ayuda en caso de dificultades de comprensión, se crea imágenes mentales para visualizar y entender mejor un texto.

Dice **VEGA DIAZ, José y Otro (2008:78)**, que las estrategias más importantes que se deben utilizar durante la lectura son:

- El subrayado o resaltado.- Consiste en subrayar resaltar con un lapicero de otro color – se recomienda el rojo o amarillo respectivamente - a medida que avanza en su lectura la palabra o frase que considere clave o relevante para la construcción del significado o mensaje.
- El fichaje.- Es un recurso que utiliza el investigador o lector a medida que avanza en su proceso de lectura. El fichaje le permite registrar organizadamente en tarjetas o fichas los conocimientos o contenidos cognitivos esenciales a sus objetivos de una forma sintética.
- Los esquemas.- Se utilizan para representar las ideas, los datos y aspectos más significativos respecto a un tema, organizándolos, jerarquizándolos, sintetizándolos y ordenándolos. Elaborar esquemas implica tener la capacidad de diferenciar lo sustancial de lo accesorio.
- El mapa conceptual.- Es una estrategia que permite visualizar si el lector comprendió un

texto o no, permitiendo así al lector esquematizar y representar mediante gráficos las diferentes relaciones que existen entre los conceptos de manera jerárquica y ordenada. Los conceptos se unen con una flecha y palabras de enlace utilizando verbos adecuados.

3º Después de la lectura o fase de evaluación.- Contempla como dice **INGA RUPAY, Javier (2008:38)** respecto a dar cuenta del proceso por medio de diversos recursos tales como resúmenes, mapas conceptuales, mapas mentales, cuadros sinópticos, reseñas entre otros.

Concluida la lectura es necesario que el lector utilice dos tipos de estrategia según **VEGA DIAZ, José y Otro (2008:79)** y son la denominada autorregulador que es aquel que se refiere a la supervisión y toma de decisiones que permiten al lector evaluar de manera eficiente los procesos y productos en función del propósito planificado, es decir una autoevaluación y el otro tipo de estrategia es el denominado de actividades específicas, que permite al lector identificar la idea principal del texto leído y elaborar un resumen, manteniendo la esencia de la información básica. Por lo tanto es recomendable que los resúmenes deben elaborarse jerárquicamente, basándose en diversas características como la brevedad, unidad, sentido pleno y objetividad.

### **2.3.2. LA TOMA DE DECISIONES (TDD)**

Debo manifestar que la toma de decisiones es una de las más importantes y vitales actividades del profesional que se desempeña como administrador ò gerente. Haciendo una ampliación de esta apreciación del investigador debo decir que la toma de decisiones también es una actividad importantísima para

cualquier persona, para el hombre común y corriente, para el hombre de a pie, ya que de lo que pueda elegir como alternativa que luego llevará a la acción de los hechos surgirán consecuencias de las que disfrutará, se apenará o seguramente será indiferente, por lo tanto pareciera que la toma de decisiones es inherente e inevitable a la especie humana, mejor sería decir que es un alimento para la evolución de la sociedad humana. Me pregunto, retirándome de un contexto sea cuales fueren los resultados, ¿La sociedad humana evolucionaría sin la toma de decisiones?, entiendo que no.

Ciertamente en la formación académica de los estudiantes de administración de empresas figura como temática importante la toma de decisiones en los cursos de Gestión Empresarial o Dirección de Empresas, lo que a modo de ejemplo se aprecia en el Plan de Estudios de los alumnos de Administración del IST-San Francisco de Asís-Huancayo, en el 5º Ciclo en la asignatura denominada Habilidades Gerenciales (ver Anexo B).

Haciendo una reseña de las definiciones de algunos tesisistas respecto a la variable Toma de Decisiones utilizada por el investigador, por ejemplo el doctorando **DÍAZ LUCEA, Jordi (2001:73)** en su tesis “El proceso de toma de decisiones en la programación de la educación física en las etapas obligatorias de educación. Una aportación a la formación del profesorado” para la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, dice: ***“La toma de decisiones “es una habilidad necesaria para el éxito en la realización de gran parte de las competencias cognitivas”. Fox (1987), citado por Bastons (1992:40).”***

Acto seguido, en el siguiente párrafo de la misma página dice ***“La decisión es el acto por el cual, dadas numerosas posibilidades que se excluyen mutuamente, rechazamos***

***algunas porque consideramos que solo una es la más satisfactoria. Goguelin (1967:132)”***

A continuación en el párrafo siguiente dice refiriéndose a la TDD ***“Es el acto de seleccionar entre dos o más posibles cursos de acción en orden a resolver un problema. Villar Angulo (1987)”***

Según TERRY, George R. (1977:89) ***“la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades”***

Según LARA, B. (1991), define la toma de decisiones ***“como un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”***.

La toma de decisiones; es la selección de un curso de acción entre varias opciones.

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas.

Determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable; aquí es menester señalar que el grado de conocimiento, experiencia, la personalidad de administrador y el contexto juegan un papel importante para dar un determinado perfil a las percepciones del tomador de decisiones.

El administrador pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones. Para ser eficaces en su trabajo deben poseer:

- Conocimientos técnicos adecuados,
- Gozar de buena salud
- Experiencia suficiente, y

- Saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.

Ampliando la definición expuesta líneas arriba podemos agregar que la TDD implica tener a la vista distintas alternativas, o cursos potenciales de acción en la que cada una de ellas tiene características singulares, por cuanto manejan las variables: recursos, expectativas, tiempo y espacio de modos totalmente distintos o con cierta semejanza en las que estos cursos de acción pretenden obtener o lograr el mismo objetivo, donde uno de los cursos de acción ofrece mayores ventajas en cuanto a ahorro de tiempo, menor cantidad de recursos, mayor funcionabilidad, menor esfuerzo, etc., y es de entender que esta alternativa es la que se tiene que elegir.

La definición de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previamente determinados por el administrador, el hecho o la necesidad de incorporar nuevos medios o recursos para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria, requieren de la necesidad ineludible de tomar decisiones o lo que es lo mismo de la toma de decisiones (TDD).

No exagera el investigador cuando dice que el gerente debe tomar microdecisiones personales, impersonales o propias de su cargo, que al ir sumándose, ya van generando, delineando, perfilando cuáles serán los resultados a obtenerse, es decir: pésimos, malos, mediocres, regulares, buenos, muy buenos y excelentes, los administradores no podemos evitarlo, al evaluar nuestro trabajo o gestión, algunas de estas calificaciones tenemos que asumirla.

Uno de los requisitos o insumos para una buena toma de decisiones es la calidad del contenido de la información y que muchas veces se tiene en forma escrita, por lo tanto aquí es donde se relaciona la comprensión lectora y la toma de decisiones. Es decir



las fuentes de información en muchas ocasiones deberían ser y son escritas, esto en la medida en que las palabras se las lleva el viento, -la comunicación verbal es susceptible de errores de codificación involuntarias o por falta de conocimientos respecto a la importancia de la ciencia y arte de la comunicación - entonces las comunicaciones escritas se exhiben a través de informes, memorándums, cartas, oficios, reportes, textos, escritos, descripciones, memorias descriptivas, etc.

Según como lo dice **TERRY, George R. (1977:560)** ***“La comunicación por escrito es común en la administración”*** por lo tanto este instrumento es decir la comunicación escrita debe reunir características de ***“las 4 C’s familiares es decir debe ser Completa, Clara, Concisa y Correcta, que son las claves para una comunicación escrita eficaz”***, según **TERRY, George (1977:560)**. La innovación tecnológica que es asunto de todos los días en estos tiempos, aún permite la comunicación escrita, que no necesariamente está en un papel en físico, sin embargo también en algún momento algún emisor lo escribió o codifico, y el receptor lo visualizó en alguna pantalla o panel o monitor de una computadora por ejemplo y que necesariamente también este tipo de comunicación escrita debe reunir las 4 C’s expuestas por George Terry. Es decir la forma puede cambiar y seguirá cambiando pero el fondo de la comunicación será el mismo.

Por lo tanto en administración para que la comunicación sea eficaz –es decir logre sus objetivos- en este caso escrita, esta debe estar dirigida a alguien con características específicas para que lo lea. Y esta persona para leer debe tener condiciones mínimas de comprensión lectora. Entonces la relación escritura eficaz, es decir codificación (con las 4 C’s debidamente usadas) propia del emisor y comprensión lectora eficaz, propia del receptor, debe ser una dualidad con las mismas dimensiones, de modo tal que el receptor pueda hacer un buen ejercicio de la toma de decisiones, en función del contenido del escrito y de sus capacidades lectoras.

Recordemos entonces una vez más, que el fin mayor de las actividades de un administrador, en particular de un administrador profesional es hacer de la toma de decisiones –ya sean estas microdecisiones de naturaleza cuasi rutinaria ò decisiones transcendentales donde está de por medio grandes sumas de dinero, es decir inversiones, por ejemplo- un acto cotidiano y de rutina, que permitirá en logro de objetivos empresariales. Como dice **TERRY, George R. (1977:560) “Las decisiones son esperadas en un gerente. Si existe una marca universal, para el gerente, es la toma de decisiones”;** como podemos observar el administrador carga gran responsabilidad al asumir sus funciones dentro de una sociedad.

El acto de tomar decisiones es tan trascendental que tiene como regla modificar una realidad, trasciende a todos los niveles y ámbitos de una institución sea esta empresarial o no, está involucrada en distintas temáticas, nada está exenta de ella, nada le es ajena.

Entonces el administrador trabaja con información –debe trabajar con información, con data- para la toma de decisiones, y estas vienen a través de distintas fuentes, y muchas de ellas son de fuentes escritas –reportes, informes, cartas, oficios, textos, etc.,-; entonces aquí surge la pregunta y es la siguiente: ¿El contenido de la fuente escrita, debe ser debidamente procesada por el receptor?, la respuesta es evidentemente y contundentemente afirmativa. La respuesta anterior nos lleva a formularnos otra pregunta y es la siguiente: ¿El receptor debe tener capacidades óptimas de comprensión lectora para la debida Toma de Decisiones? La respuesta nuevamente es afirmativa, es decir sí.

Por otro lado la toma de decisiones está ligada a la educación, tal como dice **PRESSEISEN B. (1991), “el rol de la escuela es indiscutible para fomentar el desarrollo de procesos más complejos de pensamiento, tales como la resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico y pensamiento creativo. Estos procesos más complejos incluyen**

*procesos básicos de pensamiento tales como calificar, encontrar características únicas por medio de definiciones, hechos, reconocimiento de unidades básicas, problemas y tareas; clasificar, determinar características comunes por medio de similitudes, diferencias, agrupaciones, comparaciones, distinciones; relacionar detectar operaciones regulares como partes y todos, patrones, análisis y síntesis, secuencias y orden, deducciones lógicas; transformar relacionar características conocidas con desconocidas, crear significados por medio de analogías, metáforas e inducciones lógicas; establecer relaciones de causa efecto y evaluar por medio de predicciones, inferencias, juicios, evaluaciones”.* Como podemos observar la toma de decisiones está ligada a cada acto del ser humano, por lo tanto también está ligada a la educación que como actividad fundamental para el desarrollo de una nación, debe tener actores con sapiencia en la TDD.

#### **2.3.2.1. CONTEXTO Y NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES**

La administración es el ejercicio de dar forma de manera consciente y constante a las organizaciones, a las instituciones y el arte de tomar decisiones es medular para ello. Como anteriormente se mencionó la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Esta constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de ésta en la administración, es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma, es decir pretenden impregnar profesionalismo a su labor como no puede ser de otra manera.

La toma de decisiones está relacionada a un problema, dificultad o conflicto, o al hecho también de mejorar una situación. La idea es superar una situación de statu quo.

Por medio de la decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto o mejorar una situación que no necesariamente es problemática.

Desde el punto de vista administrativo y de gestión la TDD no es solamente una actividad individual del colaborador en cuanto a sus consecuencias, sino que es una actividad de conjunto, de trabajo en equipo, que está ligada a una situación por resolver, es decir la TDD implica tener entre manos un problema, un conflicto, una realidad que no es la que debiera y que por lo tanto para solucionarla se debe tomar una decisión o varias dentro de un lineamiento general (alternativa escogida) en la que participan seguramente más de una variable como por ejemplo: espacio físico, tiempo, economía, coyuntura, personas, contexto, clima, oportunidad, etc., que debidamente administradas, manejadas, gestionadas nos permitirán tener como consecuencia un resultado u objetivo que es el que se esperaba o se había planificado obtener. Entonces la TDD permite dar inicio a la solución de un asunto indeseado, dar una respuesta que va a permitir resolver un asunto que en el tiempo presente es un problema, que es un escollo para la gestión de una empresa. Por ejemplo: en el ámbito de la administración de la producción reiteradamente se efectúan mantenimientos correctivos a la maquina "C" lo que perjudica el nivel cuantitativo y cualitativo de fabricación del producto "H", entonces aquí se requiere tomar una decisión que permita resolver el problema (modo de producción perjudicial), la TDD permitirá resolver el problema, eligiendo de una de las siguientes alternativas, por ejemplo: (a) Retirar la máquina "C" y reemplazarla por otra nueva, (b) Efectuar a la maquina "C" su mantenimiento preventivo, (c) Reemplazar por una máquina "X" usada pero con mejores

condiciones de operación, etc. Se puede apreciar aquí la aplicación generalista de la dinámica del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Dice **TERRY, George R. (1977:91)** *“Muchas decisiones están formuladas y emergen de las respuestas a preguntas específicas y pertinentes. El uso de tales preguntas tiende a estrechar los hechos usados para la decisión hasta lo específico e importante del problema”*. Entonces a juzgar por el investigador podemos contribuir a una mejor toma de decisiones para resolver un determinado problema, utilizando un enfoque relacionado con el método dialéctico, cuya definición según la **GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA (2000:3689)** es *“Rama de la filosofía que trata del razonamiento y de sus leyes, formas y modos de expresión”* en la que deberíamos dar respuesta a preguntas tales como: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?, ¿Porqué?, ¿Con quién?, ¿Cuáles?, ¿Qué sucederá si...? y otras afines. Respondiendo a estas preguntas de forma lógica, coherente y razonada es posible tener un panorama más nítido que permitirá al decisor ejercer mejor su labor de elegir la alternativa más pertinente, con idoneidad. Desde una óptica administrativa el Cuadro N° 3 Planteamiento Dialéctico para la TDD con Enfoque Administrativo nos aclarará lo que queremos decir.

<b>METODO PROACT PARA LA TDD</b>	<b>INTERROGANTES</b>	<b>FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>
<b>P</b> RO - blema	Qué,	Planeación
<b>O</b> - bjetivos	Quién; cuándo; dónde; para qué.	Dirección, Coordinación
<b>A</b> - lternativas	Cómo; para qué; por qué; con quién.	Organización
<b>C</b> - onsecuencias	Qué sucedería si;	Control

<b>T</b>	- transacciones	Qué sucedería si;	Dirección
----------	-----------------	-------------------	-----------

### **CUADRO N° 1: PLANTEAMIENTO DIALÉCTICO PARA LA TDD CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO**

Básicamente la TDD es una actividad solitaria sin embargo esto no nos impide el hecho de solicitar previamente asesoría –si el presupuesto nos permite o la circunstancia gerencial nos obliga- lo que evidenciaría inteligencia y criterio, ya que un gerente finalmente es un ser como todos, con limitaciones y atributos, y que en estos tiempos –denominado la era del conocimiento- no se puede ser un todista mas al contrario es menester ser especialista. Entonces siendo así el panorama laboral de un gerente, lo menos que puede hacer es ser sujeto de orientación para una mejor TDD o si la estructura organizacional de su representada lo permite o lo obliga, puede tomar decisiones colegiadas – que tiene ventajas y desventajas- es decir decisiones compartidas con sus homólogos.

Finalmente, para cerrar este punto debo agregar que cualquier TDD, - poniendo al margen la envergadura de esta- que vaya de la mano del sentido común, del criterio, de la equidad, de la lógica, de lo pertinente, de lo factible, de lo viable, de lo moral y ético, de lo que pueda significar privilegiar el interés general antes que el interés particular, podemos considerarlo aceptable de elección ante cualquier otra(s), en la medida que permita el logro de los tres objetivos fundamentales de la institución empresarial, me refiero al objetivo económico, social y de servicios.

En síntesis, cualquier decisión ligada a los valores humanos, a los principios administrativos y al interés general son sinónimos de una buena TDD.

### 2.3.2.2. LA COSMOLOGÍA DEL ADMINISTRADOR.

La cosmología –entendida como la teoría del universo y las leyes que lo rigen- del administrador es muy singular y diferente a la de otras profesiones. Por la naturaleza del ejercicio de su profesión debería tener ciertas facultades y capacidades que lo hacen sumamente diferente a los profesionales que ejercen otras profesiones del saber humano.

Debo decir que la administración como ciencia y arte, es el río mayor al cual llegan los otros ríos –ciencias y artes- contribuyendo al progreso de la humanidad, que se caracteriza por su universalidad es decir es inherente voluntaria o involuntariamente, con pericia o sin pericia a cualquier persona, en cualquier parte del mundo y fuera de ella – el trabajo de los astronautas debe ser bien administrado y gestionado incluso fuera del planeta tierra, nuestro planeta azul- y en cualquier especialidad del saber humano, más aún cuando en cualquier profesión al ir escalando cualquier posición jerárquica el aspecto técnico de dicha profesión en su ámbito aplicativo disminuye y consecuentemente el ámbito administrativo o de gestión se incrementa, siendo la toma de decisiones una de sus actividades relevantes, este investigador diría vital.

Su cosmología está absolutamente ligada a las relaciones humanas, a las ciencias del comportamiento tanto social como individual, al manejo de diversos recursos económicos, por lo tanto es imposible que goce de libertad individual en el ámbito de la empresa, lo que lo convierte de por sí en un individuo absolutamente sociable, comunicable, permeable, como dice **MC GREGOR, Douglas (1986:22): “El individuo ... está dotado de un sistema nervioso que le permite percibir y recordar selectivamente, generalizar, relacionar, discriminar y organizar lo pertinente a las situaciones y los hechos”**, por lo tanto en todo este interín de sus actividades de dirección debe tener la capacidad suficiente de tomar decisiones idóneas para multiplicar los recursos que se le ha confiado.

Entonces observando la cosmología del administrador podemos añadir a decir del mismo autor que ***“Los antecedentes y la experiencia de los gerentes también influyen en lo que verán como problemas y oportunidades”***, esto nos indica que para la toma de decisiones un gerente no solamente asume comportamientos racionales, que muy bien los necesita, sino que además hace una retrospectiva en su vida personal respecto a sus actitudes, sus conocimientos, sus experiencias de vida – en la que se incluye sus saberes respecto a comprensión lectora-, sus experiencias, sus valores, que forman un conjunto de elementos que le permitirán exhibir un nivel de competencia, que finalmente delimitará la calidad de su toma de decisiones.

Continuando en la pretensión de ordenar ideas alrededor de la cosmología del administrador, no se puede dejar de mencionar el tipo de cultura organizacional que debe imprimir a su representada que le servirá como marco de actuación donde aplicará el estilo de liderazgo que juzgue pertinente para el logro de sus objetivos.

Entonces se hace necesario conocer la definición de cultura organizacional, al respecto **MIRANDA CASTILLO, Roberto (2008)** dice ***“La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein: “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984:56)”*** que atañen a la organización.

Entonces la cultura organizacional es el marco mayor donde el administrador encuadra un estilo de liderazgo que debe ir seguramente alineado con su forma de tomar decisiones que signifiquen estar en un ambiente donde las personas, los colaboradores, el talento humano en general, los distintos tipos de



público –tanto internos como externos o en particular los stakeholders- visualicen una forma de comportamiento laboral uniforme, coherente, contributivo y buscado por todos los vinculados a la organización que permite sentir un bienestar general necesario para el logro de los objetivos empresariales.

Por ejemplo, cuando un gerente dice “al hacerme cargo a partir de la fecha de la gerencia general, mi política será la de puertas abiertas para todos sin distinción”, allí él está dando un mensaje ya con un significado, está pretendiendo imprimir un tipo de cultura organizacional que seguramente será imitado por los gerentes bajo su mando, está asumiendo seguramente un estilo de liderazgo democrático y horizontal que va a ser servir de sendero mayor para su toma de decisiones, en la que en todo este interín irá sedimentando elementos tales como valores, principios, conductas, formas de comunicación, etc. que paulatinamente serán su marca con la que identificarán y diferenciarán a su corporación.

Entonces aquí podemos inferir la importancia, responsabilidad y rol que le compete a la alta dirección de una empresa en definir la cultura organizacional que vivirán en el desarrollo de sus actividades.

### **2.3.2.3. CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Entendiendo según <http://es.wikipedia.org>, que el ***“criterio es una condición/regla que permite realizar una elección, lo que implica que sobre un criterio se pueda basar una decisión o un juicio de valor”*** es menester entonces puntualizar que una adecuada toma de decisiones no es un tiro al aire, ni tampoco un juego de cubilete, por lo tanto un proceso eficaz de toma de decisiones, es aquella en la que podemos adoptar los seis criterios de **HAMMOND y Otros (1999:4)** y que son los siguientes:

✓ **Se concentra en lo que es más importante.-** Es decir se debe tener la capacidad de distinguir entre lo accesorio de lo que realmente es importante. Por ejemplo un empresario cuando desea invertir en la compra de un lote de terreno para su empresa; en un

determinado tiempo –que es específico- piensa como prioridad vital de su TDD en la ubicación y dimensiones del inmueble a adquirir y por lo tanto no va a distraer su discernimiento en cual será el diseño o distribución de planta, o la decoración del futuro inmueble del terreno en cuestión. Es decir dado el caso “primero es lo primero” y sabe diferenciar entre lo que es importante, primario y vital –en un determinado tiempo y espacio- de lo que es de segundo orden, secundario y accesorio.

✓ **Es lógico y consecuente.-** Es decir con la ayuda del sentido común podemos encontrar la lógica de las cosas y de esta manera seguir un orden que nos permita una eficaz toma de decisiones. La persona con inteligencia media puede percibir con facilidad, entender con facilidad si está haciendo bien o mal una actividad,- se dà cuenta de las cosas si tienen sentido o no en su desarrollo, en su razonamiento o en su conducta. Por ejemplo, cuando un empresario quiere invertir lo hará lógicamente en un sector económico que coyunturalmente esté atravesando por una situación ventajosa en términos de rentabilidad y se alejará en su TDD del sector económico que no deja ganancias.

✓ **Reconoce los factores tanto objetivos como subjetivos y combina el pensamiento analítico con el intuitivo.-** Esto nos quiere decir que se debe saber distinguir entre aquello que entendemos mayoritariamente, popularmente como real, sólido, tangible, discernible y común a todos, es decir lo objetivo; de lo que entendemos mayoritariamente, popularmente como algo que es personal, que parte del pensamiento particular de cada uno, de su forma individual de hacer ejercicio de su percepción a través de sus propios sentidos, de su propia experiencia, de sus propios conocimientos previos que evaluarán de una manera diferencial una situación respecto a la evaluación que haga otro individuo de un mismo hecho, es decir lo subjetivo.

✓ **Sólo exige la cantidad de información y análisis necesarios para resolver un problema específico.-** Esto nos quiere decir que no tenemos porqué atiborrarnos de información

innecesaria, de información abundante y seguramente superflua que no solamente demorará la TDD sino que además entorpecerá una eficiente y eficaz TDD. Además un análisis por demás sesudo, por demás analítico también pueden significar la generación de dudas y situaciones mentales que nos alejarán de una debida TDD. Entonces tener la debida y específica información para analizar en su debida dimensión una situación particular.

✓ **Fomenta y guía la recopilación de información pertinente y de opiniones bien fundadas.-** Nos indica que debemos tener la capacidad de saber escoger información útil y realmente necesaria y de tomar en cuenta la opinión fundamentada de personas con conocimiento del tema.

✓ **Es directo, confiable, fácil de aplicar y flexible.-** Esto nos quiere decir que en un proceso de TDD debemos evitar ir por los bordes, debemos evitar ir por la tangente, por lo tanto se debe afrontar la situación, se debe poseer instrumentos, herramientas, información y metodologías confiables, fáciles de operar y ser flexibles en su adaptación y/o modificación.

#### **2.3.2.4. UN MÉTODO PARA LA TOMA DE DECISIONES: EL MÉTODO PROACT**

La toma de decisiones como herramienta de trabajo exige también una metodología, un desarrollo ordenado de actividades de naturaleza intelectual que permitirán elegir la alternativa más adecuada para el logro de objetivos que se plantea el decisor.

Debo partir señalando que según [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org), **el término método, etimológicamente viene del griego meta (mas allá) y hodos (camino), literalmente camino o vía para llegar más lejos.** Entonces el método es la forma de actuar con orden en función a un propósito.

Según **HAMMOND y Otros (1999:5)** ellos desarrollan un método que enseña *cómo* resolver problemas haciendo un ejercicio eficaz de la TDD, el método contiene fundamentalmente cinco pasos

o elementos, como se ve en Cuadro N° 4 Los Cinco Pasos para una TDD Acertada.

<b>PR</b>	<b>OBLEMA</b>	Definir el problema con precisión.
<b>O</b>	<b>BJETIVOS</b>	Especificar los objetivos.
<b>A</b>	<b>LTERNATIVAS</b>	Crear alternativas imaginativas.
<b>C</b>	<b>ONSECUENCIAS</b>	Entender las consecuencias.
<b>T</b>	<b>RANSACCIONES</b>	Estudiar las transacciones.

## **CUADRO N° 2: LOS CINCO PASOS PARA UNA TDD ACERTADA**

### **PASO 1.- DEFINIR EL PROBLEMA CON PRECISIÒN**

Debemos hacernos la pregunta ¿Qué es lo que hay que decidir? ¿A qué sistema de pensiones afiliarse? ¿Se debe tener en la empresa un departamento de informática, o más bien contratar esos servicios con un proveedor de fuera? ¿Se debe trabajar en dos locales distantes o es menester unificar las labores en un único local? La manera como se plantee el problema desde el principio es crucial para una eficaz toma de decisiones. Para acertar en la elección es preciso plantear cuidadosamente los problemas de decisión, reconociendo su complejidad y evitando hacer supuestos que no se justifican y prejuicios que limitan las opciones.

Se puede tomar una decisión bien meditada, bien pensada, pero si se ha partido de un punto o planteamiento equivocado –es decir, de un problema que no es en realidad el que hay que resolver– la decisión no será la más pertinente para los intereses del decisor. La manera como se formule el problema, encuadra la decisión, determina las alternativas que hay que considerar y la manera como se deben evaluar. Plantear el problema correctamente es la base para desarrollar los siguientes pasos de forma adecuada.

### **PASO 2.- ESPECIFICAR LOS OBJETIVOS**

La decisión debe llevarlo a uno a donde quiere ir. Si se tiene que contratar a un nuevo colaborador porque el que ocupaba el puesto se retiró por límite de edad laborable, entonces el decisor tiene que preguntarse ¿Quiero una persona disciplinada que trabaje bien en equipo? o ¿Quiero una persona con espíritu libre y creador? Una decisión es un medio para llegar a un fin. El decisor debe preguntarse qué es lo que más desea alcanzar y cuáles de sus intereses, valores, preocupaciones, temores y aspiraciones son más pertinentes para alcanzar sus objetivos. Pensar bien en sus objetivos dará dirección a sus decisiones.

Preguntándose el decisor, ¿Qué es lo que realmente quiero?, ¿Qué es lo que en realidad necesito?, ¿Qué busco?, ¿Cuáles son mis metas? Dando a estas incógnitas respuestas francas, claras y completas lo pone en el camino de tomar decisiones adecuadas en función de objetivos debidamente planteados.

¿Por qué son tan importantes los objetivos? Porque constituyen la base de las alternativas que el decisor irá describiendo.

### **PASO 3.- CREAR ALTERNATIVAS IMAGINATIVAS**

Las alternativas presentan distintas líneas de conducta, de entre las cuales se debe elegir la mejor. Por ejemplo dada una circunstancia comercial, tenemos varias alternativas: (1) incrementar los precios del producto, (2) mantener los mismos precios, (3) disminuir los precios, o (4) incrementar los precios por debajo de los que incrementa la competencia.

Aquí cabe recordar el dicho que dice: “todos los caminos conducen a Roma”, esto se traduce en que todas las alternativas – cada una en mayor o menor medida respecto a la otra- deben conducir a la solución de un problema.

Las alternativas son la materia prima o el insumo de la toma de decisiones. Ellas representan la gama de elecciones potenciales que uno tiene para buscar sus objetivos. Es necesario tener en cuenta dos puntos importantes: Primero, que ***nunca se elegirá una***

***alternativa que no se haya tenido en cuenta***, es decir por ejemplo no se puede incursionar en un mercado nuevo para comercializar prendas de vestir si previamente no se hizo en ella un estudio de mercado y consecuentemente considerada en la lista de posibles alternativas. Segundo, que ***por más alternativas que tenga, la que elija puede no ser mejor que la mejor de ellas***. Por tanto, la recompensa de buscar alternativas buenas, nuevas, originales, económicas, ventajosas, puede ser sumamente alta y permanente.

#### **PASO 4. ENTENDER LAS CONSECUENCIAS**

Aquí cabe hacerse la pregunta ¿Hasta qué punto satisfacen las alternativas los objetivos que debo lograr? Las alternativas pueden atraer, hasta fascinar, pero más allá están las consecuencias de cada una de ellas, que nos hacen pensar las cosas dos veces, donde la ecuanimidad, la frialdad, la prudencia, la reflexión nos ayudarán a elegir la alternativa mejor, o visto desde otro ángulo, la menos mala. Por ejemplo, renunciar a la rutina de un trabajo acomodado, bien remunerado en una gran empresa minera, para dedicarse en calidad de microempresario a alquilar embarcaciones menores para visitar las islas Palomino frente a la bahía del Callao puede sonar muy atractivo; pero ¿Cuáles serían las consecuencias para la carrera de su esposa, para sus hijos en edad escolar, para sus ancianos padres que viven en el mismo hogar y para su piel que es propensa al cáncer?

Entonces tener la capacidad analítica de evaluar con transparencia las consecuencias de cada alternativa le ayudará a identificar las que mejor se ajustan a sus objetivos.

Para detallar esta etapa debemos recordar que ya se ha definido el problema, se han estructurado los objetivos y se ha establecido un conjunto de alternativas –por lo menos existen dos– entre las cuales escoger. Ahora para hacer una elección acertada se necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta que punto cada uno satisface sus objetivos fundamentales o básicos. Para hacer las comparaciones se necesita

describir –reitero, por escrito, lo que permitirá entenderlas mejor- las consecuencias de cada alternativa; si se describe bien las consecuencias, la decisión será la más adecuada, no exigirá mucha reflexión.

## **PASO 5. ESTUDIAR LAS TRANSACCIONES**

Como los objetivos muchas veces son contradictorios entre sí, es preciso encontrar un justo medio. Hay que sacrificar un poco de *esto* a cambio de un poco de *aquello*. Por ejemplo, para una persona es importante su carrera profesional, pero también lo es su familia. Podría, por tanto, decidir reducir sus viajes de negocios o aún más disminuir las horas que consagra a su trabajo de oficina. Perderá con ello algo de impulso en su carrera y posiblemente algo de ingreso, pero ganará tiempo para estar al lado de su esposa e hijos. En las decisiones más complejas no hay por lo general una alternativa perfecta.

Las distintas alternativas cumplen diferentes conjuntos de objetivos. La tarea del decisor es elegir inteligentemente entre posibilidades o alternativas que no son perfectas. Para llegar a ello necesita fijarse prioridades, atendiendo abiertamente la necesidad de hacer transacciones entre los diversos objetivos posiblemente contradictorios.

Entonces se ha expuesto el método PROACT que ayudará a tomar las mejores decisiones a quien le corresponda. Tomar decisiones no es un asunto sencillo, pero es necesario acostumbrarnos a hacerlo de una manera sistemática, ordenada y técnicamente.

### **2.3.2.5. LA TOMA DE DECISIONES Y EL ESTILO DE LIDERAZGO**

Los estilos de liderazgo de una u otra manera diferencian la toma de decisiones del administrador, y como según afirman **BOHLANDER, George y Otro (2008:661)** *“Una de las dimensiones importantes del liderazgo tanto en situaciones*

*internacionales como nacionales, es el grado en que los gerentes invitan a los empleados a participar en la toma de decisiones. Aunque es difícil encontrar datos acerca de la participación de los empleados en diferentes países, observadores prudentes reportan que los gerentes estadounidenses están entre un estilo de toma de decisiones autocrático y uno democrático. Los gerentes escandinavos y australianos parecen estar a la mitad. Los gerentes sudamericanos y europeos, en especial los de Francia, Alemania e Italia, se encuentran en el extremo autocrático en tanto que los gerentes japoneses se encuentran en el extremo más participativo. Como las culturas y religiones del Lejano Oriente tienden a enfatizar la armonía, allí predomina la toma de decisiones en grupo.”*

Entonces podemos apreciar que los gerentes peruanos responden a un estilo democrático y autocrático, lo que los hace ambivalentes en su estilo de gestión.

Ahora bien, retornando al vínculo entre la comprensión lectora y la toma de decisiones, muchas de estas se asumen de fuentes no orales, es decir se usa el lenguaje escrito porque seguramente es necesario e inevitable una comunicación diferida es decir cuando y donde no hay un contacto directo, por lo tanto se desprende de esto que el emisor y el receptor no comparten ni el mismo espacio físico ni el mismo tiempo, entonces como dice **CARLINO, Paula (2009:26)** *“la escritura exige de que quien redacta minimice las ambigüedad de su texto, a fin de disminuir la posibilidad de que el lector malentienda sus palabras .... Para ser comprendido a la distancia es preciso usar el lenguaje de un modo particular: dotándolo de pistas informativas que guíen al lector hacia lo que el autor intenta decir. Se requiere prever el conocimiento que dispone el destinatario.* Entonces cuanto más distanciados estén el emisor del receptor, cuanto más gravitante es la comunicación en la que el mensaje debe ser inequívoco, por lo tanto



al formular su contenido debemos darle todo el interés, tiempo y conocimientos de que se disponen.

Añadiendo apreciaciones que vinculan el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la cultura organizacional –conceptos enteramente del fuero de la ciencia administrativa- **MIRANDA CASTILLO, Roberto (2008:164)** dice ***“El estilo en la toma de decisiones, influye en el proceso de aprendizaje haciéndolo, mas fácil o difícil, más lento o más rápido. Numerosos autores dedicados a los estudios en el campo de la gerencia concluyen en sus investigaciones que no existen un esquema o patrón de características absolutas para clasificar a un empresario (directivo). Esto tiene mucho que ver con la actividad que realiza la empresa, el equipo directivo y el entorno. No existe un estilo único de dirección, sino combinaciones y tendencias; así como se considera que no hay uno mejor que otro. En un grupo se aceptará el que esté en correspondencia con los valores centrales del grupo que dirige.”***, entonces aquí podemos afirmar que la TDD está influida por el estilo de liderazgo en la que la cultura organizacional –de existir esta- es un manto orientador para el desarrollo de las actividades del administrador.

Entonces podemos apreciar que para una eficaz comunicación la comprensión lectora no es solamente responsabilidad del lector, para que el contenido del texto sea debidamente utilizado o aplicado, sino que también, es responsabilidad del emisor o redactor del documento textual, su debida descripción para lograr los resultados esperados. Es una responsabilidad y compromiso bilateral e interdependiente. Si el emisor redacta bien, en la que existe un orden lógico y coherente de ideas, el receptor – al interpretar adecuadamente, dando por sobreentendido sus conocimientos previos- actuará mejor.

Trasladando esta relación al plano empresarial, un texto bien redactado es mejor leído para una idónea toma de decisiones. Entonces es importante que el emisor sepa hacer buen uso de la

semántica entre otros para una interpretación lo más precisa posible de un texto en particular, que debe estar en función de los conocimiento y formación del receptor del mensaje escrito.

Cuando hablamos de liderazgo ésta se legitima, cuando los líderes según **SAYLES, Leonard (1982:37)** ***“deben mostrar capacidad superior, ya sea una habilidad técnica, o bien, organizativa”***, además deben mostrar credibilidad y se ***“espera que los jefes sepan las reglas de juego, las normas, expectativas y valores del grupo.... Saber las normas significa tener la facultad para comunicar”***. Entonces tener capacidades diferenciadas, credibilidad para ser respetado y seguido además de cualidades comunicativas son características que debe abrigar todo buen líder, por lo tanto saber comunicarse es inherente a todo buen gerente para lo cual debe saber emitir (codificar) y ser receptor (decodificar) mensajes los cuales muchas veces son escritos, y es aquí nuevamente que la comprensión lectora hace su aparición en las labores de administración.

Añadiendo a las condiciones comunicativas que debe tener un administrador éste además debe ser obligadamente asertivo y según **ZUÑIGA G. Claudia (2004:74)** ***“una persona asertiva se caracteriza por lo siguiente: sentirse libre para manifestarse,...puede comunicarse con personas de todos los niveles,...tiene una orientación activa en la vida,...actúa de un modo que juzga respetando, mantiene un habla fluida,...tiene control emocional.”*** Se puede observar que todas estas expresiones propias de la asertividad que es la capacidad multicomunicativa que tiene una persona de respetar y ser respetado por las personas de su entorno contribuyendo a una realidad social favorable, nos llevan nuevamente a las capacidades de comunicaciones positivas que debe entregar a su entorno un buen administrador lo que le permitirá un mejor logro de sus objetivos empresariales tanto cuantitativa como cualitativamente.

### 2.3.2.6. ASPECTOS COGNITIVOS IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Al igual que en otros campos del saber y que son aplicables al que hacer de la sociedad humana en sus diferentes ámbitos, ya sea personal, familiar, social, empresarial, institucional y del gobierno nacional, en lo que concierne a la toma de decisiones también observamos y tomamos en cuenta procesos cognitivos como:

1. **Observación:** Examinar atentamente y con recato sin mucha euforia para no neutralizar la objetividad de lo que se quiere observar, atisbar, inquirir, investigar, escudriñar con diligencia y cuidado algo. Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente.
2. **Comparación:** Implica la relación de semejanza entre los asuntos, temas, personas u objetos tratados. Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. La comparación nos permitirá valorar en su real dimensión un objeto o ente por las características que posee contrastándolo con uno de su misma categoría.
3. **Codificación:** Hacer o formar un cuerpo de leyes metódico y sistemático. Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.
4. **Organización:** Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
5. **Clasificación:** Ordenar disponiendo por clases/categorías. Es un ordenamiento sistemático de algo. La clasificación nos permitirá discriminar una situación o circunstancia para poder tener un mayor y mejor enfoque de un hecho en particular.
6. **Resolución:** Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.
7. **Evaluación:** Hacer el señalamiento del rango. Análisis y reflexión de los anteriores razonamientos y las conclusiones.

8. **Retroalimentación (feedback):** el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba. La retroalimentación nos permite visualizar hacia atrás lo ya hecho para mejorarlo en función del logro de objetivos.

### **2.3.2.7. LAS DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES**

Cuando hablamos de dimensiones el **DRAE (2005:557)** le dà el siguiente significado: *“**aspecto o faceta de algo**”*, entonces la TDD también tiene varias facetas o aspectos o dimensiones entre las cuales podemos mencionar a los siguientes:

**1. ESTILO DE LIDERAZGO.-** El estilo de liderazgo es la forma de comportamiento o conducta que exhibe el líder en el uso de sus facultades para dirigir a un grupo humano para el logro de los objetivos de la empresa. Entonces los tres estilos básicos de liderazgo, que influyen en una determinada forma de elección de la toma de decisiones del líder, según **www.monografias.com>...>Recursos Humanos** son los siguientes:

a) El líder democrático o participativo.- Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y

práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder democrático asume un papel orientador y participativo entre sus subalternos, comparte con ellos la información

b) El líder autocrático.- Un líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder autocrático se adjudica todo el merito de sus decisiones.

c) El líder transformador.- El liderazgo transformador significa que el líder ya sea varón o mujer deber tener la capacidad y habilidad para influir a otros para lograr un propósito común.

**BERNABÉ MANILLA, Jaime** nos dice en [www.articulosya.com/.../Lider\\_Transformador.aspx](http://www.articulosya.com/.../Lider_Transformador.aspx) -, que podríamos señalar que un líder llega a convertirse en un auténtico líder transformador cuando logra inspirar en sus seguidores un espíritu de compromiso de tal dimensión que sus objetivos quedan garantizados a través de la convicción individual y de grupo de sus seguidores, cuando cada uno de éstos identifica su contenido existencial en el compromiso adquirido.

**1. CONOCIMIENTOS ACADÈMICOS.-** Los conocimientos académicos como una dimensión de la toma de decisiones, son un ingrediente importante para que la TDD sea la más idónea.

Nuestra actual sociedad humana tan vertiginosa, tan cambiante, tan tecnologizada, sienta sus bases para el afianzamiento de la globalización en los conocimientos y estos conocimientos pasan necesariamente por un proceso formativo, por un proceso educacional, donde sabemos bien que participan diversos ingredientes (filosofía, valores, cultura, planeamiento estratégico, etc.) y actores (el Estado, gestores, docentes, alumnos, la empresa, la comunidad, etc.), por lo tanto como consecuencia de toda esta interacción, de toda esta combinación tenemos como resultado un producto –el servicio educativo- que en su naturaleza como producto o servicio tiene un componente denominado calidad –el concepto de calidad según a **Norma ISO 9000:2000**, es el ***“grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*** en **ALONSO ALMEIDA, Mar y Otros; (2006)**; -.; entonces es la calidad de los conocimientos académicos –por un lado- que nos permitirán perfilar como una cuestión de consecuencia una buena, mediocre o mala decisión. Entonces los conocimientos académicos como una dimensión de la TDD no se pueden desdeñar en su aporte al tomador de decisiones para que éste pueda salir airoso eligiendo la alternativa más adecuada, la alternativa más factible y viable.

**AGUERRONDO, Inés** al exponer el tema de la Calidad de la Educación en **[www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm](http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm)**, nos dice que la aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final –es decir una cuestión de gestión vinculado a un mercado específico- , que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas

suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social, donde se le considera al docente como un obrero de la educación.

Ella nos dice que el concepto de calidad de la educación –en cuyo concepto están los conocimientos académicos moldeados por la pedagogía- está lleno de potencialidades en donde entran a discutirse y a hilvanarse las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con el tema de calidad –en este caso con calidad educativa-; debo añadir que la eficacia o el hecho de ser eficaz está relacionado con el grado en que uno logra sus objetivos, y eficiencia o productividad está relacionado con la forma de usar los recursos, es decir se mide la relación beneficio costo.

Entonces la dimensión conocimientos académicos podemos visualizarlo a través de los siguientes indicadores:

a) Normativos o legales.- Definitivamente los conocimientos académicos en el ámbito de la administración y/o gestión de empresas debe tener un componente normativo o legal –como temática de estudio- en razón de que vivimos en una sociedad donde impera el estado de derecho y de manera permanente las leyes y normas se modifican a favor del ciudadano –ya para el varón, la mujer o el discapacitado-, a favor del trabajador, a favor de la comunidad a favor del medioambiente; entonces a fin de que la empresa no sea sujeto de sanciones es menester que el encargado del área conozca del tema y fundamentalmente la base de este conocimiento tiene un soporte escrito en donde la comprensión lectora además debe ser sólida.

La aplicación normativa en una labor de gestión se hace más evidente en una situación ex post, es decir a través de la auditoría administrativa, en la que se examina la actuación de un gerente o directivo a la luz de su cumplimiento a través del ejercicio de sus facultades como directivo, de las normas internas (Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal; Reglamento de Adquisiciones, Reglamento Interno de Trabajo por ejemplo), o también a través del cumplimiento del conjunto de normas o leyes que da el Estado para que las personas naturales o

jurídicas –de la que el gerente como representante legal es el responsable de ella- la cumplan a cabalidad.

Aportando mas a este tópico, en [www.mitecnologico.com/.../ElProcesoDeLaAuditoriaAdministrativa](http://www.mitecnologico.com/.../ElProcesoDeLaAuditoriaAdministrativa), encontramos que es muy indispensable y se hace necesaria la participación de las normas en la medida como es lógico servirá de base para evaluar la calidad de la labor del gestor, ***“constituyéndose entonces en fuente de información –no importando si el soporte es en físico o en digital, o en redes de información- en la que necesariamente se debe revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con las actividades empresariales. La información debe analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido”***.

Entonces la debida interpretación de las normas legales implica disponer de una capacidad de comprensión lectora por el especialista del caso que contribuya al logro de los objetivos de la empresa o institución en cuestión.

b) De gestión o dirección.- Los conocimientos académicos en el ámbito de la administración y/o gestión de empresas deben tener un componente propiamente de esta materia –es decir debe poseer contenidos temáticos propios de la ciencia de la administración de empresas- lo que garantizaría de alguna manera que la TDD sea la más adecuada.

**2. EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA.-** La experiencia administrativa como una dimensión de la toma de decisiones, la considero importantísima. Sin desmerecer a los conocimientos académicos como base para la TDD, la experiencia administrativa o de gestión como tal ayudarán muchísimo a que cada vez más sea



idónea una TDD. Hay un dicho que se escucha en el sabio pueblo que dice “la práctica hace al maestro” es decir nos quiere transmitir la idea que la praxis, la experiencia son las mejores concejeras para ir perfeccionando el arte de la TDD.

En [www.monografias.com](http://www.monografias.com) encontramos que entre las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones encontramos a la experiencia

Este sitio web nos dice respecto a la experiencia que debe tener el tomador de decisiones, lo siguiente: ***“Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.***

***Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces.***

***La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad. Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema,***

***resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.”***

Entonces complementando a lo citado por dicha fuente cibernética, cabe añadir que la experiencia administrativa del tomador de decisiones fortalece la capacidad de tomar decisiones más adecuadas que conducirán a mejores logros de los objetivos empresariales que se haya planteado dicho gestor en la TDD de su competencia. Por lo tanto, como consecuencia de un simple análisis podemos inferir que el indicador tiempo en el cargo –es decir cantidad de años de experiencia- como consecuencia de una relación directamente proporcional, será para nosotros el termómetro que nos indicará el grado de efectividad en la elección de la alternativa más idónea.

Para finalizar esta parte tomando las palabras de Jerome Bruner, citado por Edith Litwin en **MARROU ROLDAN, Aurora (2006:129)** quien dice: ***“En una democracia, educar es cultivar la diversidad, la riqueza y la participación humanas”*** debe añadir en ese sentido que es posible conjugar la educación con su componente Comprensión Lectora y la administración con su componente Toma de Decisiones a fin de intentar aportar a un mejor perfil de los egresados de la carrera de Administración del IST Privado San Francisco de Asís, DREJ-Huancayo.

## **2.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- **Acción.** Ejercicio de la posibilidad de hacer. II 2. Resultado de hacer.
- **Activar** (De activo).tr.Hacer que un proceso sea o parezca más vivo.
- **Administración.** Ciencia social y arte que en el tiempo y el espacio usa recursos a través de un proceso que consta de las funciones:

planeamiento, organización, dirección, coordinación y control para el logro de objetivos predeterminados en una empresa.

- **Administrador.** Persona con formación profesional que dirige una empresa.
- **Aprendizaje.** (De aprendiz).m. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otro cosa.II (3) *Psicol.* Adquisición por la práctica de una conducta duradera.
- **Atención.** f. Acción de atender.
- **Característico, ca.**adj.II (2) Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.
- **Cognitivo, va.**adj. Perteneciente o relativo al conocimiento.
- **Comprensión.** Acción de comprender.II 2. Facultad, capacidad o perspicacia para entender y penetrar las cosas.
- **Conocimiento.** Acción y efecto de conocer.II (2) Entendimiento, inteligencia, razón natural.
- **Didáctico, ca.**adj.Perteneciente o relativo a la enseñanza.II 2. Propio, adecuado para enseñar o instruir. *Método, género didáctico. Obra didáctica.*II 4. f. Arte de enseñar.
- **Educación.**f.Acción y efecto de educar (2) Crianza enseñanza y doctrina que se dà a los niños y a los jóvenes.II (3)Instrucción por medio de la acción docente.
- **Empresa.** Institución socioeconómica de naturaleza industrial y/o comercial que tiene objetivos económicos, sociales y de servicios.
- **Enseñanza.**f.Acción y efecto de enseñar.II2. Sistema y método de dar instrucción.II3. Ejemplo, acción o suceso que sirve de experiencia, enseñando o advirtiendo como se debe obrar en casos análogos.
- **Estrategia.**f.Planteamiento a largo plazo para el logro de objetivos.
- **Factor, ra.** m. y f.II5. Elemento, concausa.
- **Gramática.** f. Ciencia que estudia los elementos de una lengua y sus combinaciones.
- **Identificar.** tr.Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca.
- **Lectura.** f. Acción de leer.II 3. Interpretación del sentido de un texto.

- **Lengua.**- f. Sistema de comunicación verbal y casi siempre escrito, propio de una comunidad humana.
- **Lenguaje.** m. Conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente.
- **Objetivos.** Propósitos o resultados que se quieren obtener luego de aplicar el proceso administrativo u otro análogo.
- **Pedagogía.** Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza.
- **Procedimiento.** Conjunto de pasos lógicos para ejecutar algunas cosas.
- **Lectura.** Acción de leer.
- **Velocidad.** f.Ligereza o prontitud en el movimiento.
- **Semántica.**adj. Perteneciente o relativo a la significación de las Palabras.
- **Significado.** m. Significación o sentido de una palabra o de una frase.
- **Texto.** (Del. Lat. *textus*).m. Enunciado o conjunto coherente de enunciados orales o escritos.
- **Toma de Decisiones.** Selección y elección basada en cierto criterio derivada de dos o más posibilidades.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se plantea un punto necesario de la investigación, la metodología, la cual se inicia con la tipificación de la investigación, de igual forma se presenta el diseño de investigación que nos permitirá cumplir con los objetivos del estudio. Se identifica la población a estudiar, no siendo menester determinar una muestra en vista de que la población es pequeña y ésta se hace más homogénea; aplicando a la investigación un censo poblacional. Finalmente, se explica la técnica e instrumentos de recolección de datos, con su respectiva evaluación de la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento y de los resultados estadísticos.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es un estudio que se ubica dentro de la Investigación Aplicada, es decir se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación y al análisis de las consecuencias prácticas que de ella se deriven. La presente investigación, en concordancia con las características de las hipótesis formuladas y los objetivos especificados en el estudio, se enmarca dentro del tipo de investigación educacional tecnológica, en el entendido que tiene como propósito demostrar la eficacia del desarrollo de la comprensión lectora que servirá como base para la toma de decisiones.

El nivel de estudio, se encuentra dentro de los estudios de comprobación de hipótesis; es decir, el estudio plantea hipótesis que permitirán explicar, en forma tentativa, la relación entre el nivel de comprensión lectora y la toma de decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.

El tipo o alcance de investigación que llevaré a cabo es el correlacional, como dice **HERNÁNDEZ S., Roberto (2008:105)** *“los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación “*, por lo tanto luego del uso de los instrumentos para la recolección de datos aplicados a la población y con los debidos análisis correspondientes, estableceremos en nivel de correlación a que hubiere lugar, esto es, en caso de existir correlación, y de esta forma se estará confirmando ò descartando la hipótesis que estoy planteando, cuyas variables son: Comprensión Lectora y Toma de Decisiones.

### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se refiere al plan o diseño propiamente concebido para la identificación, recopilación, análisis e interpretación de la información pertinente.

La investigación que presento, según **HERNANDEZ S, Roberto (2008:5)** tiene un enfoque cuantitativo, en vista de que para probar mi hipótesis debo usar la recolección de datos, sujetos a medición numérica y análisis estadístico, para establecer que patrones de conducta o comportamiento existen entre las variables. Aquí cabe recordar a **MEJÍA MEJÍA, Elías (2008:122)** quién nos dice que *“analizar los aspectos relacionados con la medición resulta muy importante cuando se trata especialmente de la investigación cuantitativa en la que, en todo momento, se trata*

*de emitir juicios de valor acerca de los fenómenos que se estudian y se trata de estimar, ponderar, puntuar, graduar, precisar, etc., sus características”* por lo tanto aquí habrá que ser meticoloso, detallista y minucioso a transitar por estos aspectos de mi investigación, y según **HERNANDEZ S., Roberto** (2008:159) está enmarcado dentro del tipo de investigación no experimental, esto significa que se realizará sin la manipulación deliberada de la variable y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De esta investigación no experimental asumiré la investigación transeccional o transversal, en vista de que recolectaré datos en un solo momento, es decir en un único tiempo.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Comprensión Lectora.** Es el proceso mental que relaciona al lector con la lectura en forma significativa. Para poder determinar el logro de los objetivos se desagrega en niveles de Comprensión Lectora: literal, inferencial y crítico de tal manera que nos permita obtener información del mejoramiento en la lectura.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Proceso mental que relaciona al lector con la lectura en forma significativa.	Puntaje alcanzado a través del test de Comprensión Lectora JR	Literal	- Identificación de nombres, tiempo y lugar. -Identificación de orden de acciones.	Medida en escala vigesimal
		Inferencial	- Interpretar ideas centrales del texto. - Deducir relaciones de causa y efecto.	
		Crítico - Valorativo	- Apoyo o rechazo del contenido del texto.  - Compara el texto.	



**Toma de Decisiones.** Está relacionada a un problema, dificultad o conflicto. Por medio de la decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto escogiendo una alternativa de entre varias.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Se define la toma de decisiones como un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y	Puntaje alcanzado a través del test de Toma de Decisiones JR	Estilo de liderazgo	- Democrático - Autocrático	Medida en escala vigesimal
		Conocimientos académicos	- Normativos o legales. - De gestión o	
		Experiencia administrativa	-Tiempo en el cargo.	

### 3.4. POBLACIÓN

El estudio define como población objetivo a todos los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, 2009

De la información obtenida por parte de la oficina de matrícula del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, son 80 estudiantes matriculados en la especialidad de Administración, pero bajo los criterios de inclusión se conto con 62 estudiantes para la investigación. Realizándose un estudio censal, quedando definido que se abarcará al total de la población.

### 3. 5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Habiendo ya definido el Planteamiento o Esquema del Estudio del presente trabajo de investigación, el cual se ha subdividido en sus diversos componentes, que van desde descripción del proyecto hasta operacionalización de variables; luego habiendo transitado por el desarrollo del Marco Teórico en cada una de sus partes y habiendo arribado a Metodología de la Investigación, en ésta, ya debo señalar cuáles son los instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos o técnicas para la recolección de datos, es aquel medio adecuado que mide, ***“que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”*** HERNANDEZ S., Roberto (2008:276)

Es menester añadir aquí que ***“la medición es un proceso que consiste en asignar numerales a determinados fenómenos o eventos siguiendo reglas previamente establecidas”*** MEJÍA MEJÍA, Elías (2008: 121), esto quiere decir que a las modificaciones que pueda tener una variable, dichos cambios se deben registrar en valores, esto es su lectura debe estar registrada según un patrón de medición.

Se uso como instrumento de recolección de datos dos test uno de Comprensión lectora JR con 36 preguntas y otro de Toma de Decisiones JR con 32 preguntas (ver Anexo D); las que van precedidas de una lectura temática denominada “Parker Plastics Inc.”. Este instrumento fue elaborado considerando estrictamente el análisis de contenido para cada dimensión de las variables de investigación y se aplicó tomando en cuenta la técnica de la encuesta.

### 3.6. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

Ahora bien, toda medición que se haga a través del instrumento de recolección de datos que sea pertinente, debe reunir tres requisitos esenciales, a saber:

- a) **La Confiabilidad.-** Esto significa el grado o nivel en que un instrumento al ser aplicado de forma repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales. Por lo tanto la medición debe ser **consistente**, esto quiere decir que en el tiempo no debe tener mayor variación si no existe causa alguna que lo justifique, y **coherente**, quiere decir que los datos deben tener un desarrollo lógico,
- b) **La Validez.-** Esto se interpreta como la capacidad que tiene el instrumento de medir realmente la variable que pretende medir, y de la cual deben haber evidencias irrefutables.
- c) **La Objetividad.-** La objetividad es una pretensión que no es sencilla de encontrarla, más aún en las ciencias sociales, y como dice **HERNÁNDEZ S., Roberto y otros (2008:287)** ***“la certidumbre total no existe ni en las ciencias físicas”***, en vista de que quienes hacemos la investigación somos seres humanos cargados de percepciones, opiniones, apreciaciones, etc., que son influidas por una serie de situaciones como: nivel cognitivo, nivel formativo, experiencia, nivel cultural, percepciones, etc., los que influyen en el grado de objetividad del asunto a investigar. Sin embargo, la objetividad es un requisito esencial, que debe tener todo instrumento de medición. Por lo tanto la objetividad debe ser conceptuada como el grado en que un instrumento es permeable a la influencia del investigador; es decir lo que se investiga debe estar, debe superar y permanecer siempre por encima de la influencia subjetiva del pensamiento del investigador.

### 3.7. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Según estos autores **PARDO Y RUIZ (2002)**, la fiabilidad está constituida por la exactitud de las mediciones y la validez está basada en que en verdad se mida lo deseado.

### 3.7.1. CONFIABILIDAD

#### Método de Consistencia Interna.

El estudio se centra en la relación entre las variables Comprensión Lectora y Toma de Decisiones de los alumnos de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, a dichos alumnos se les administró el test de Comprensión Lectora y de Toma de Decisiones en un momento dado, es por ello que se usó el Modelo alfa (Modelo de consistencia interna de KR20, 1951) con el coeficiente de confiabilidad KR de Richardson, para ver la concordancia entre los puntajes obtenidos en los tests.

Este método consiste en calcular el coeficiente de fiabilidad de un conjunto de ítems pertenecientes a un instrumento que ha sido aplicado en un momento dado, es decir, de corte transversal. Con respecto a los métodos basados en el coeficiente de correlación se debe elegir el apropiado a nivel de la escala de medición, en este caso, la escala de las variables son dicotómicas (correcto e incorrecto), por ello usaremos el coeficiente K de Richardson (Hernández, Fernández y Baptista, 2006-pg. 439). A continuación se muestra la fórmula:

$$KR20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left[ \frac{\sigma_k^2 - \sum_{i=1}^n p_i q_i}{\sigma_k^2} \right]$$

Donde:

$\sigma_k^2$  = Varianza total.

n = número total de ítems en la prueba

$p_i$  = proporción de éxito para cada pregunta.

$q_i$  = proporción de incidente para cada pregunta.

$p_i * q_i$  = variación de cada pregunta.

k = número de sujetos

Bajo una prueba piloto a 10 estudiantes de Administración, del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís” DREJ – Huancayo, se calculo el coeficiente KR20 el cual resulto un índice de 73% de confiabilidad para el test de Comprensión Lectora, y un índice de 78% de confiabilidad para el test de Toma de Decisiones (ver Anexo E). Concluimos bajo estos resultados que el instrumento es confiable.

### **3. 7.2. VALIDEZ**

La validación de los instrumentos se realizo principalmente en el marco teórico de la categoría “Validez de Contenido” utilizando el procedimiento de Juicio de Expertos calificados, que determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos (ver Anexo F).

## **3.8. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Luego de la aplicación de las pruebas, los datos fueron procesados en forma manual. Asimismo, se procesó la información utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15 y el programa EXCEL 2007 para Windows, además de una computadora Pentium IV que permitió obtener rápidamente los resultados estadísticos y gráficos.

Los análisis que se emplearon son: Estadística Descriptiva (medias, medianas, percentiles, intervalos de confianza, desviación estándar, etc.) de las características generales de los alumnos, se usó el coeficiente de KR 20 para la confiabilidad. Para la contrastación de hipótesis usamos el Coeficiente de Pearson al nivel significancia de 0.05.

**CAPÍTULO IV**

**TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE  
CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

En este capítulo se presenta el proceso fundamental para efectuar el análisis cuantitativo de la investigación. Se muestra lo realizado como trabajo de campo y la secuencia de análisis, incluyendo estadísticas descriptivas y análisis paramétricos. En la mayoría de estos análisis, el enfoque de este capítulo se centra en los usos y la interpretación de los métodos, más que en los procedimientos de cálculo, debido a que en la actualidad los análisis se realizan con la ayuda de una computadora y no manualmente. Se explicará la discusión de los resultados, el análisis univariante y bivariantes, finalizando con los contrastes de prueba de hipótesis.

#### **4.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **4.1.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS.**

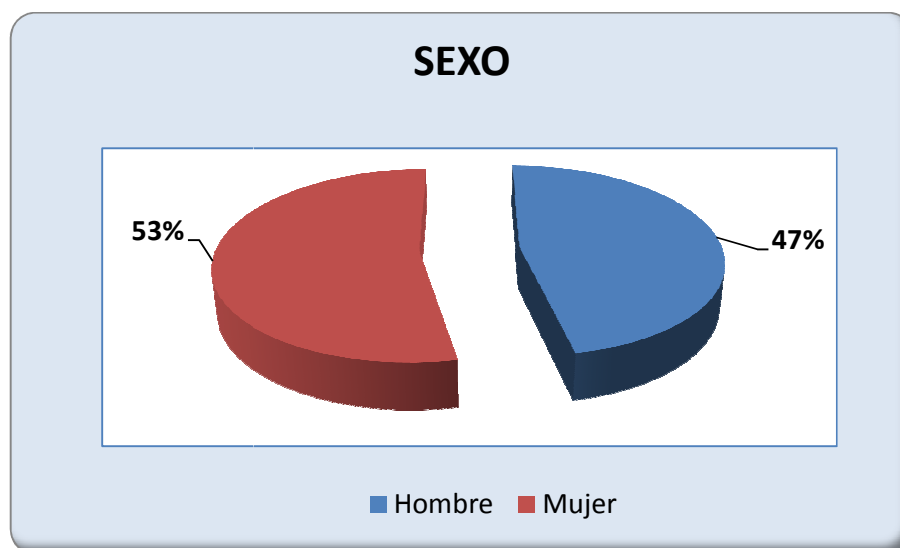
El presente estudio permitió ver el perfil sociodemográfico de los alumnos de Administración en donde podemos observar en la Tabla y Gráfico 01 que el 53% de los estudiantes son mujeres, es decir más de la mitad de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, son de sexo femenino.



**Tabla 01.** Distribución de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, según Sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	29	46.8%
Mujer	33	53.2%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 01.** Distribución de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, según Sexo.

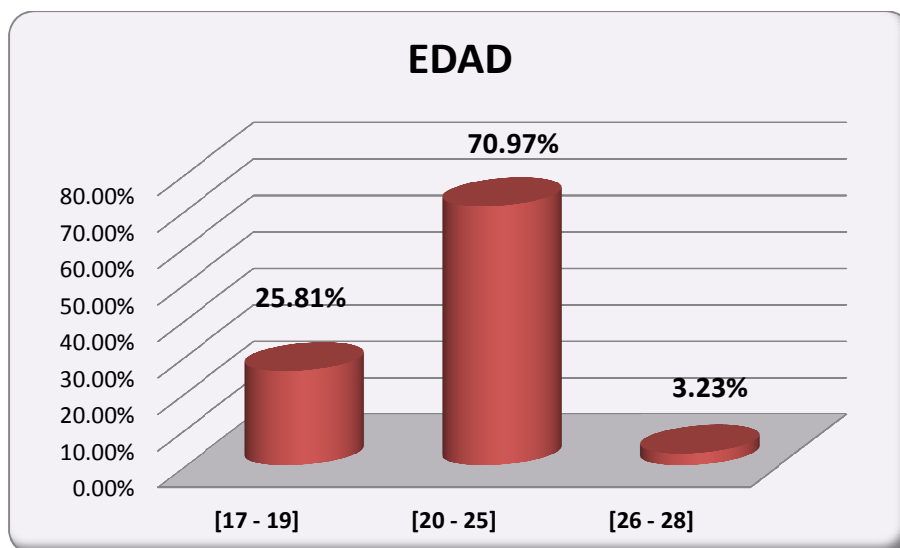


El grupo de edad más frecuente es de 20 a 25 años (70.97%), la mayoría son solteros (65.1%), el 25.81% tienen edades de 17 a 19 años y solo el 3.23% tienen edades de 26 a 28 años, entonces podemos hablar de una población joven (ver Tabla y Gráfico 2).

**Tabla 02.** *Edad en grupos de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
[17 - 19]	16	25.81%
[20 - 25]	44	70.97%
[26 - 28]	2	3.23%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2.** *Edad (años) en grupos de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.*

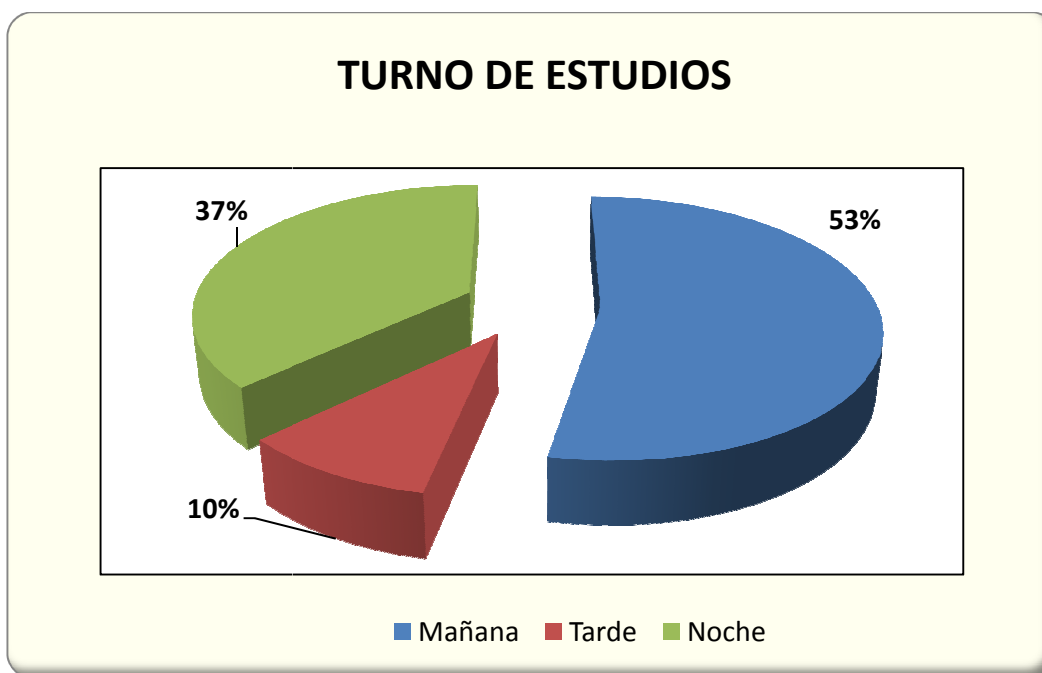


En la Tabla y Gráfico 3, se aprecia mejor la diferencia entre los diferentes turnos de estudios en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo, donde el turno más frecuente resulto ser el turno mañana, con el 53.2% de los estudiantes, y otro dato resaltante es el del turno noche con el 37.1% de los alumnos.

**Tabla 3.** Turno de estudios en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.

Turno	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	33	53.2%
Tarde	6	9.7%
Noche	23	37.1%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3.** Turno de estudios en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.



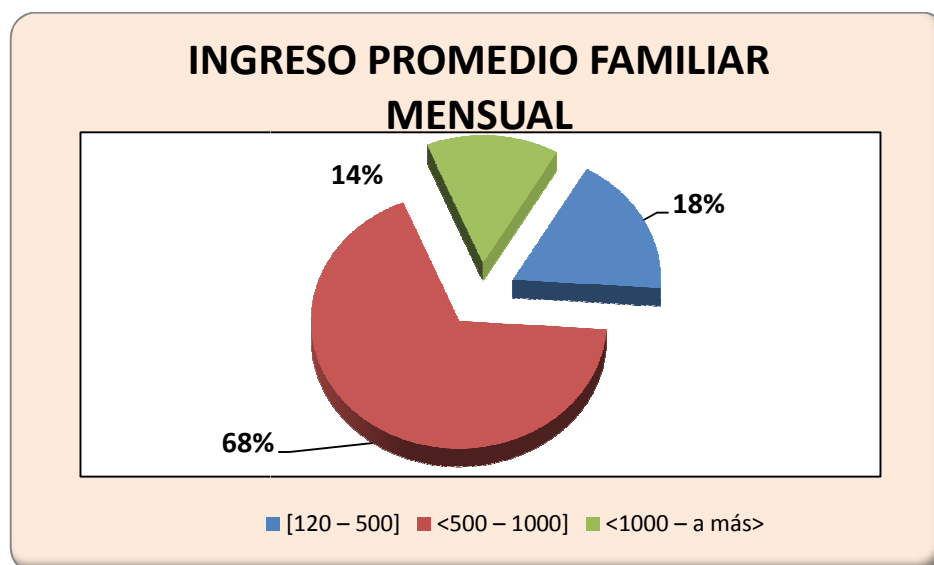
El ingreso promedio familiar mensual en la mayoría de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo,

oscila entre 500 y 1000 nuevo soles el cual está representada por el 67.7% (ver Tabla y Gráfico 4).

**Tabla 4.** *Ingreso Promedio Familiar en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.*

Turno	Frecuencia	Porcentaje
[120 – 500]	11	17.7%
<500 – 1000]	42	67.7%
<1000 – a más>	9	14.5%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

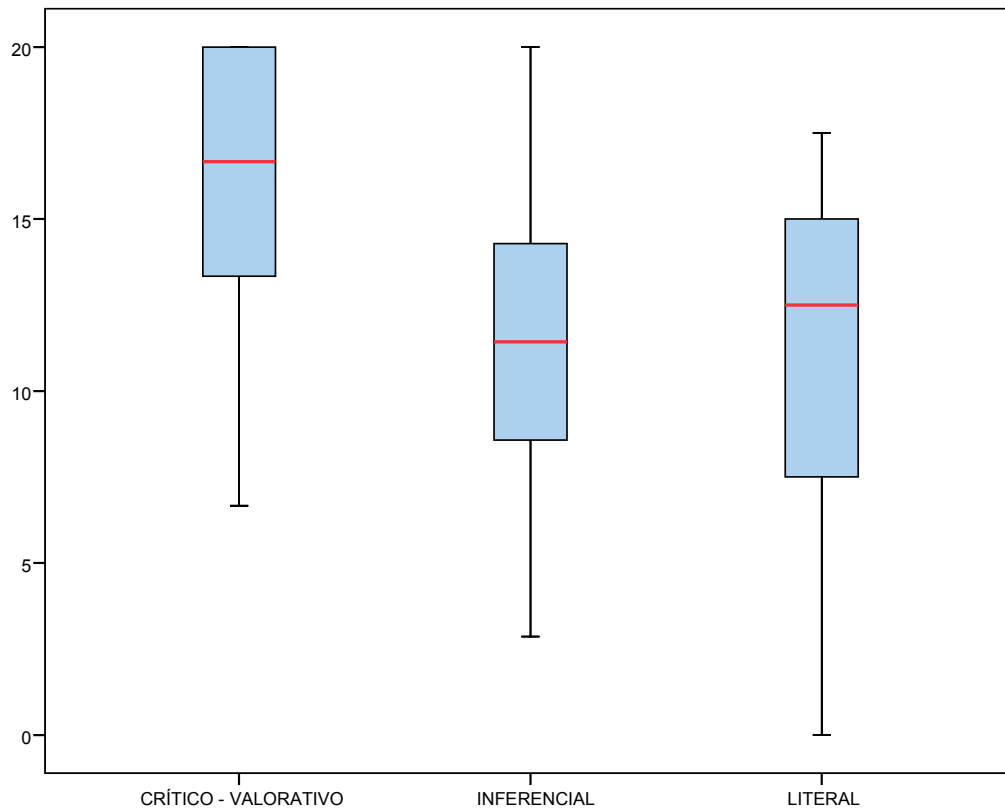
**Gráfico 4.** *Ingreso Promedio Familiar en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.*



#### **4.1.2. RESULTADOS Y ALCANCES SOBRE LA VARIABLE COMPRENSIÓN LECTORA**

Se construyó las dimensiones de la variable Comprensión Lectora y mediante una regla de tres simple directa se convirtieron a escala vigesimal. Podemos observar en el Gráfico 5, que los alumnos obtienen más altos puntajes en el nivel Crítico – Valorativo, este resultado se apoya con los estadísticos descriptivos de la tabla 5, donde tanto la media y la mediana coinciden, podemos decir entonces que los alumnos han obtenido un calificativo promedio de 16.51 en escala vigesimal.

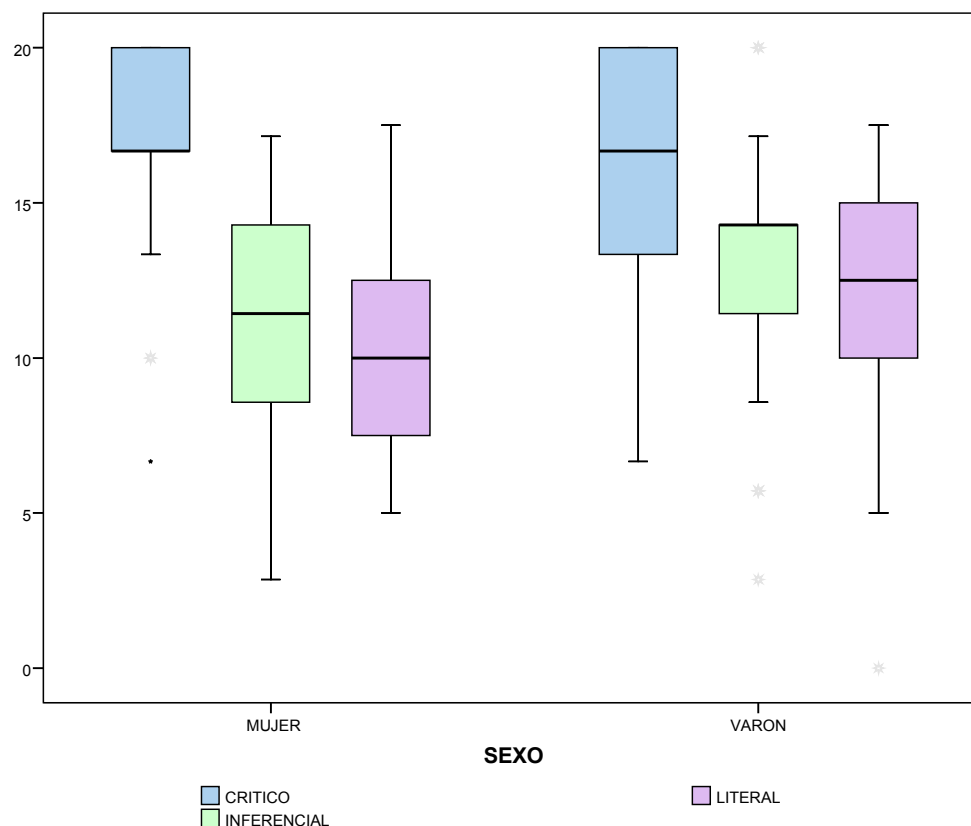
**Gráfico 5.** *Dimensiones de la Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.*



**Tabla 5.** Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.

COMPRENCIÓN LECTORA	Media	Desviación Estándar	IC al 95%	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
CRITICO	16,51	3,69	[15.57;17.44]	13,33	16,67	20
INFERENCIAL	11,89	4,18	[10.83;12.95]	8,57	11,43	14,29
LITERAL	11,53	3,78	[10.57;12.49]	7,5	12,5	15

**Gráfico 6.** Dimensiones de la Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo, según género



Podemos observar en el Gráfico 6, igual perfil en los grupos según el sexo de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo. En la Tabla 6, sin embargo vale resaltar que las mujeres obtienen mayores puntajes en el nivel Crítico de Comprensión Lectora (17.17) en comparación que los varones (15.75).

**Tabla 6.** Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Comprensión Lectora en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo, según sexo

COMPREENCIÓN LECTORA	MUJERES				VARONES			
	Media	P 25	Mediana	P 75	Media	P 25	Mediana	P 75
CRITICO	17.17	16.67	16.67	20	15.75	13.33	16.67	20
INFERENCIAL	11,17	8.75	11,43	14,29	12.71	10	14.29	15.71

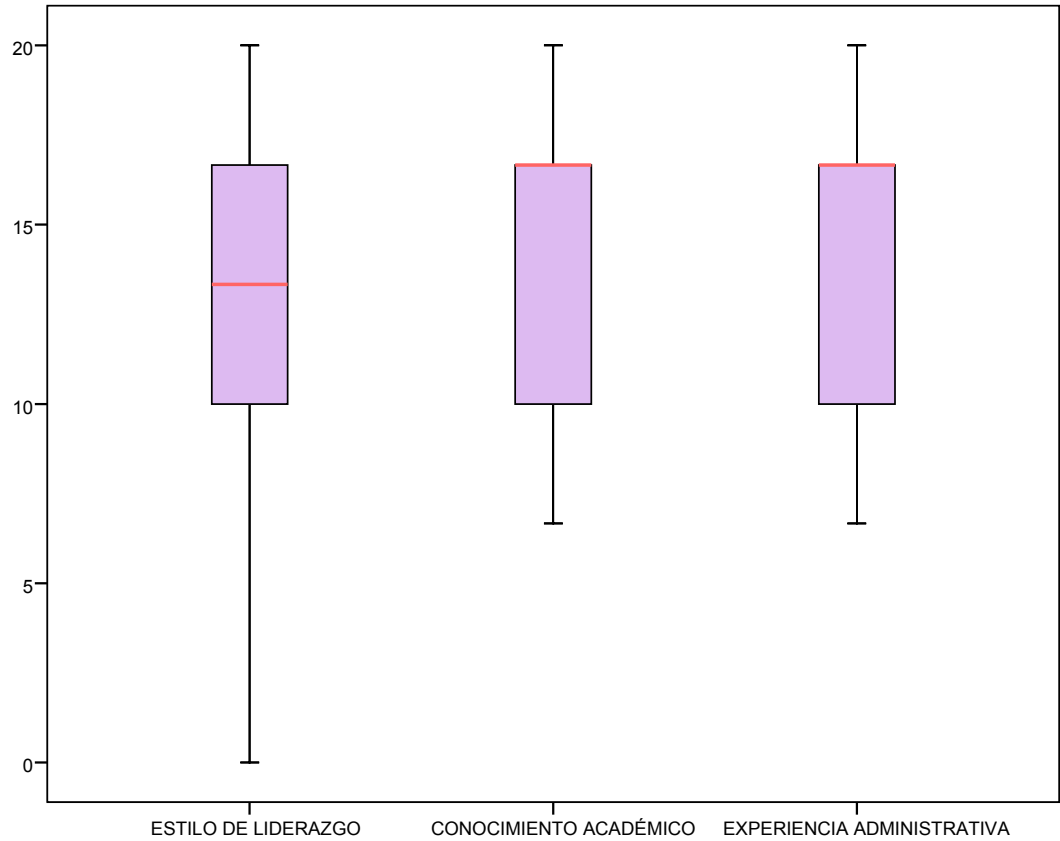
LITERAL	11,06	7,5	10	13.75	12.07	10	12.50	15
---------	-------	-----	----	-------	-------	----	-------	----

#### 4.1.3. RESULTADOS Y ALCANCES SOBRE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Se construyó las dimensiones de la variable Toma de Decisiones mediante una regla de tres simple directa se convirtieron a escala vigesimal. Podemos observar en el Gráfico 7, que los alumnos obtienen más altos puntajes en Experiencia Administrativa, este resultado se apoya con los estadísticos descriptivos de la Tabla 7, donde la mediana más alta corresponde al de la dimensión Experiencia Administrativa y la dimensión Conocimientos Académicos puesto que los alumnos han obtenido un calificación promedio de 16.67 en escala, vigesimal en ambas dimensiones. Seguidamente encontramos a la dimensión Estilo de Liderazgo con un promedio de 13.33 en escala vigesimal, quedando en promedio más bajo.

**Gráfico 7.** Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.





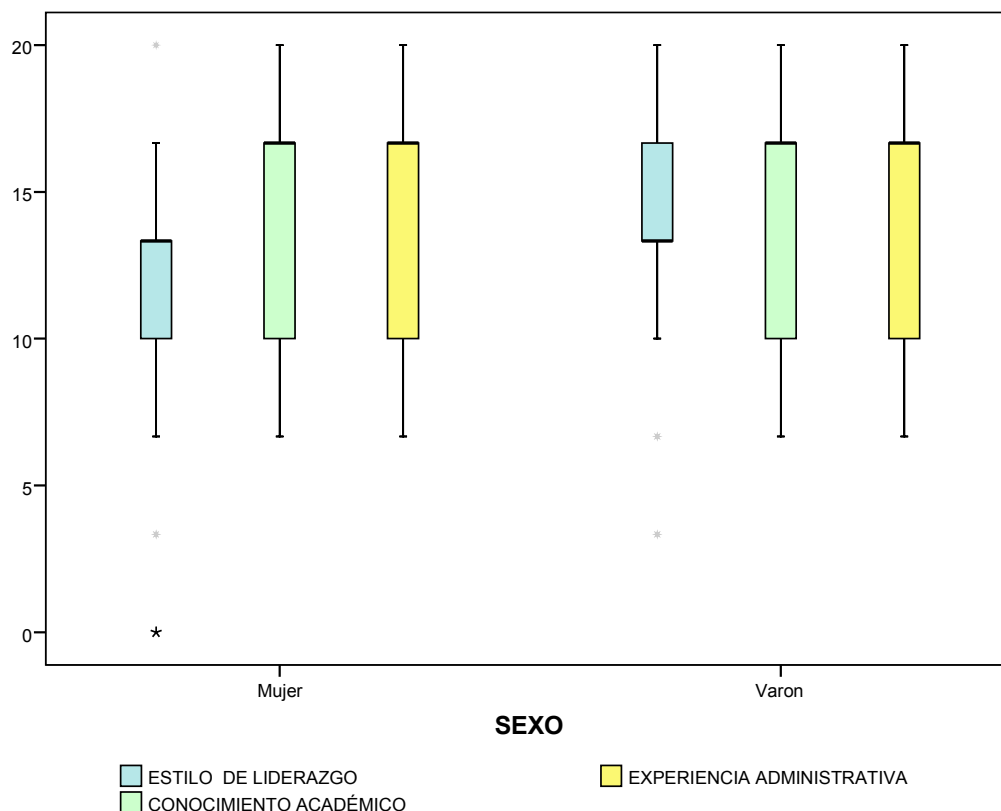
**Tabla 7.** Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.

TOMA DE DECISIONES	Media	Desviación Estándar	IC al 95%	P 25	Mediana	P75
ESTILO DE LIDERAZGO	12.47	4.308	[11.38;13.57]	10	13.33	16.67
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	14.41	3.993	[13.39;15.42]	10	16.67	16.67
EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA	14.41	3.993	[13.39;15.42]	10	16.67	16.67

Podemos observar en el Gráfico 8, igual perfil en los grupos según el sexo de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.

En la Tabla 8, sin embargo vale resaltar que los varones han obtenido mayores puntajes en todas las dimensiones de la variable Toma de Decisiones en comparación con las mujeres.

**Gráfico 8.** Dimensiones de Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, según género



**Tabla 8.** Descriptivos de las Dimensiones de la Variable Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, según sexo

TOMA DE DECISIONES	MUJERES				VARONES			
	Media	P 25	Mediana	P 75	Media	P 25	Mediana	P 75

ESTILO DE LIDERAZGO	12.02	10	13.33	15	12.99	11.67	13.33	16.67
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	14.14	10	16.67	16.67	14.71	10	16.67	16.67
EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA	14.14	10	16.67	16.67	14.71	10	16.67	16.67

## 4.2. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES

### 4.2.1. CONTRASTES DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

#### Hipótesis general

**Ho:** No existe una relación significativa entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

**H1:** Existe una relación significativa entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

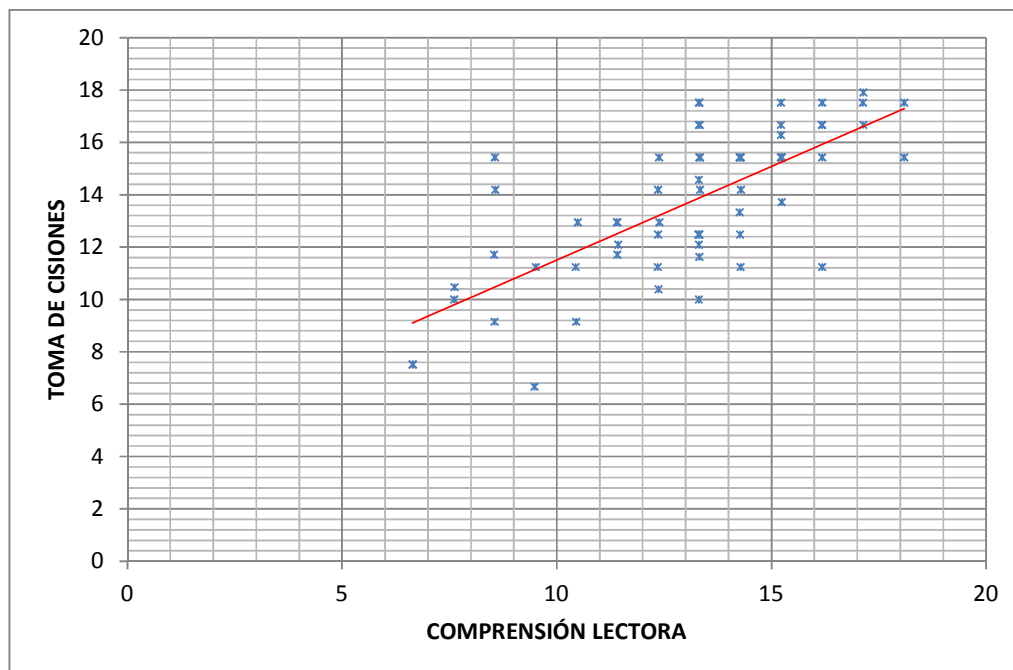
Para poder probar la hipótesis general mediante la correlación de Pearson debemos probar la normalidad de ambas variables cuantitativas que se encuentran en escala intervalar. En la Tabla 9 podemos observar que no se rechaza la hipótesis nula de normalidad en las pruebas de Kolmogorov y Shapiro Wilk, entonces concluimos que los datos en ambas variables son normales.

**Tabla 9.** Pruebas de normalidad para las Variables Comprensión Lectora y Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

VARIABLES	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comprensión Lectora	0,164	62	0,100	0,955	62	0,083
Toma de Decisiones	0,168	62	0,072	0,95	62	0,086

En el gráfico 9 podemos observar el comportamiento de los datos y vemos una tendencia aproximadamente lineal, pero es en los resultados de la tabla 10 donde concluimos que existe una relación lineal positiva alta (71.6%) y es significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia). Podemos afirmar que existe evidencia muestral para rechazar la hipótesis nula y decir que la Comprensión Lectora se relaciona con la Toma de Decisiones.

**Gráfico 9.** *Diagrama de dispersión entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*



**Tabla 10.** *Coeficiente de relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*

VARIABLES	Correlación de Pearson
Comprensión Lectora	0,716(**)
Toma Decisiones	p = 0,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05

### 1º Hipótesis específica

**Ho:** No existe una relación significativa entre el nivel Crítico de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo

**H1:** Existe una relación significativa entre el nivel Crítico de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la

especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo

Para poder probar la hipótesis general mediante la correlación de Pearson, en la Tabla 11 podemos observar que se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que si existe una relación significativa entre el Nivel Crítico – Valorativo de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.

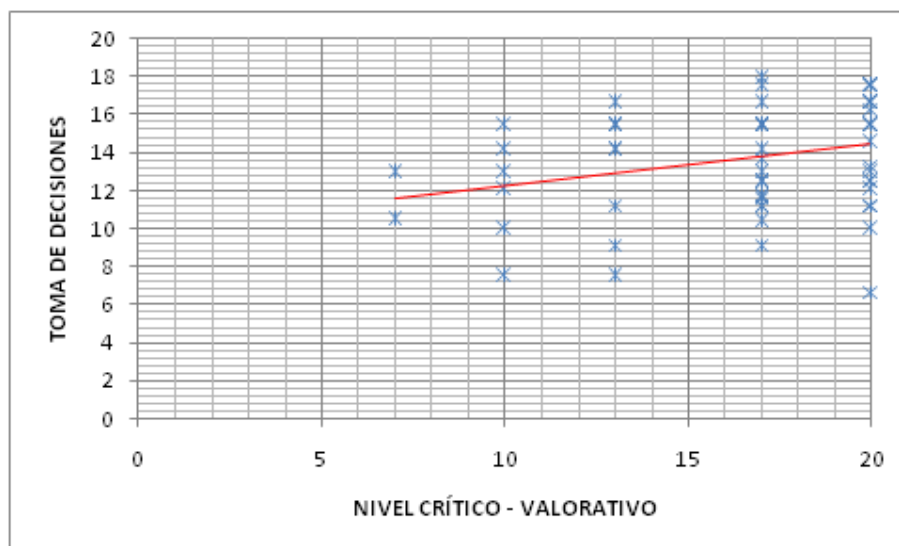
**Tabla 11.** *Coeficiente de relación entre el Nivel Crítico de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*

VARIABLES	Correlación de Pearson
Nivel Crítico de Comprensión Lectora	0,299(**)
Toma Decisiones	p = 0,018

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05

En el Gráfico 10 podemos observar el comportamiento de los datos y vemos una tendencia aproximadamente lineal no muy definida, pero es con los resultados de la Tabla 11 donde concluimos que existe una relación lineal positiva baja (29.9%) y es significativa ( $p=0.018<0.050$ , nivel de significancia).

**Gráfico 10.** *Diagrama de dispersión entre el Nivel Crítico – Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*



## 2º Hipótesis específica

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo

Para poder probar la hipótesis general mediante la correlación de Pearson, en la Tabla 12 podemos observar que se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que si existe una relación significativa entre el Nivel Inferencial de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo.

**Tabla 12.** *Coefficiente de relación entre el Nivel Inferencial de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*

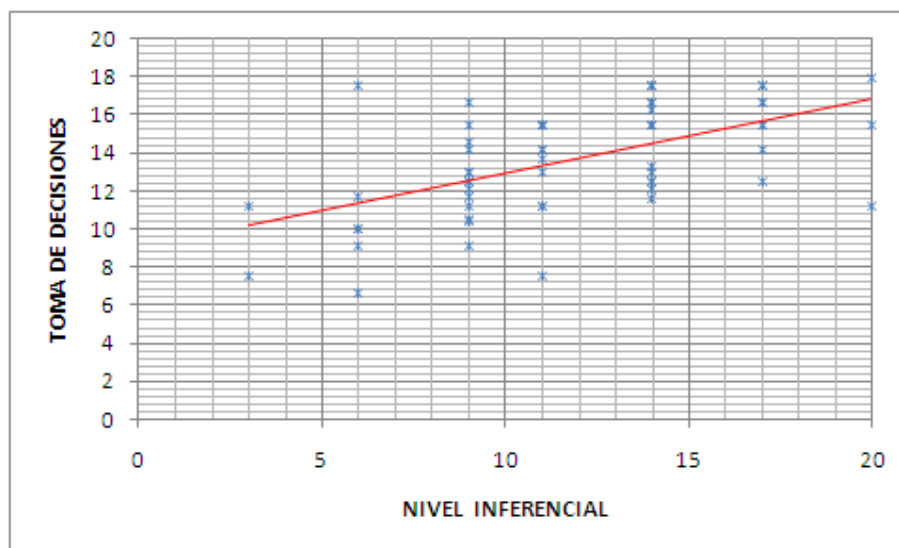
VARIABLES	Correlación de Pearson
Nivel Inferencial de Comprensión Lectora	0,564(**)
Toma Decisiones	p = 0,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05

En el Gráfico 11 podemos observar el comportamiento de los datos y vemos una tendencia aproximadamente lineal y más definida que en el Gráfico 10 anterior, pero es con los resultados de la Tabla 12 donde concluimos que existe una relación lineal positiva moderada (56.4%) y es significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).

**Gráfico 11.** *Diagrama de dispersión entre el Nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo*





### 3º Hipótesis específica

**Ho:** No existe una relación significativa entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo

**H1:** Existe una relación significativa entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo

Para poder probar la hipótesis general mediante la correlación de Pearson, en la Tabla 13 podemos observar que se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que si existe una relación significativa entre el Nivel Literal de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo.

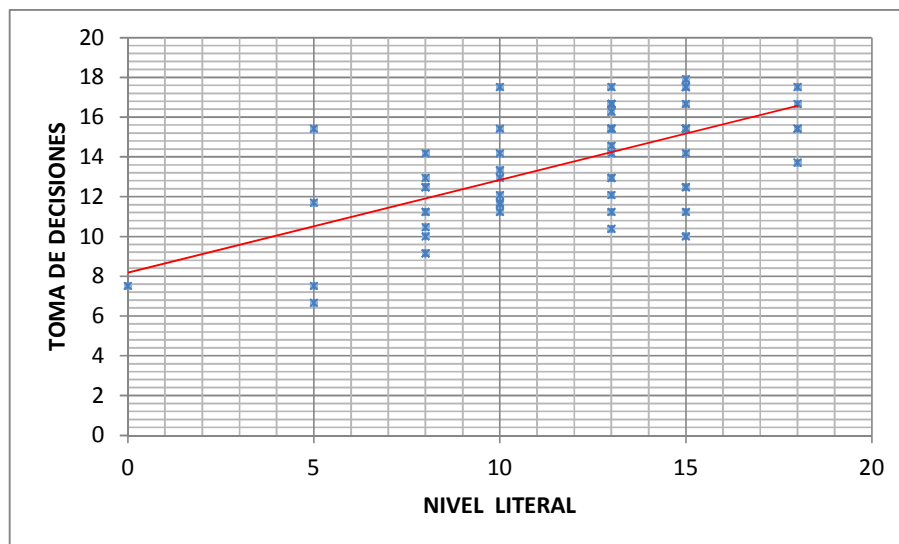
**Tabla 13.** *Coeficiente de relación entre el Nivel Literal de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo*

VARIABLES	Correlación de Pearson
Nivel Literal de Comprensión Lectora	0,629(**)
Toma Decisiones	p = 0,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05

En el Gráfico 12 podemos observar el comportamiento de los datos y vemos una tendencia aproximadamente lineal y más definida que en el Gráfico 10 Y 11, pero es con los resultados de la Tabla 12 donde concluimos que existe una relación lineal positiva moderada (62.9%) y es significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).

**Gráfico 12.** *Diagrama de dispersión entre el Nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo*



#### 4.2.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Lo más resaltante entre las características sociodemográficas de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, evidencia que en su mayoría son solteros de género femenino, jóvenes con edades entre 20 y 25 años, vale destacar que el ingreso promedio familiar mensual es básico, pues se encuentra en un rango de 500 a 1000 nuevos soles.

Los alumnos obtienen más altos puntajes en el nivel Crítico – Valorativo, de Comprensión Lectora, donde los alumnos han obtenido un calificativo promedio de 16.51 en escala vigesimal. En cuanto al perfil en los grupos según el sexo de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo sobre Comprensión Lectora son similares, sin embargo vale resaltar que las mujeres obtienen mayores puntajes en el nivel Crítico de Comprensión Lectora (17.17) en comparación que los varones (15.75).

Los alumnos obtienen más altos puntajes en la dimensión Experiencia Administrativa de la variable Toma de Decisiones. El perfil en los grupos según el sexo de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo es similar, sin embargo vale resaltar que los varones han obtenen mayores puntajes en todas las dimensión de la variable Toma de Decisiones en comparación que las mujeres.

Podemos afirmar que existe evidencia poblacional para decir que la Comprensión Lectora se relaciona con la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo, y es una relación lineal positiva alta (71.6%) significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).

Existe una relación significativa entre los niveles de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, pero el nivel que se relaciona mas es el Literal (62.9%) y es significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

En el capítulo anterior se analizaron y discutieron los hallazgos, producto del estudio realizado para conocer el nivel de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo . En este apartado se formulan las conclusiones que se derivan de la investigación.

1. El Nivel de Comprensión Lectora con mayor promedio en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, es el Crítico – Valorativo (Media=16.51; [15.57; 17.44]), mientras que la dimensión de Toma de Decisiones con promedio más bajo fue Estilo de Liderazgo (Media=12.47; [11.38; 13.57])
2. Podemos afirmar que existe evidencia poblacional para decir que la Comprensión Lectora se relaciona con la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo, y es una relación lineal positiva alta (71.6%) significativa ( $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).
3. Existe una relación significativa entre el Nivel Crítico – Valorativo de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la

especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, pero es baja ( $r=29.9\%$ ;  $p=0.018<0.050$ , nivel de significancia).

4. Existe una relación significativa entre el Nivel Inferencial de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, y es moderada ( $r=56.4\%$ ;  $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia).

5. Existe una relación significativa entre el Nivel Literal de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo, y es moderada ( $r=62.9\%$ ;  $p=0.000<0.050$ , nivel de significancia). Siendo este nivel el que está más relacionado.

## **RECOMENDACIONES**



## **RECOMENDACIONES**

1. Programas de Comprensión Lectora, son indispensables incorporarlos en las diferentes áreas curriculares de educación primaria y secundaria a fin de consolidar conocimientos de este tipo para un mejor desempeño de los alumnos en el nivel de educación superior. Lo cual implica informar a los docentes, la necesidad de conocer los distintos tópicos inherentes a la comprensión lectora.
2. Aplicación de una serie de actividades de estimulación integradas, para lograr un buen desarrollo de las habilidades lingüísticas, especialmente de comprensión lectora (el uso de diccionarios, lectura de: obras literarias, textos científicos, libros de autoayuda, entre otros).
3. Los materiales de lectura deben ser relevantes y útiles para la vida práctica y profesional. Al comienzo estarán ligados a su realidad, pero, luego seleccionar textos más complejos, pues en la vida diaria se va a tener que enfrentarse a todo tipo de textos y temas.
4. El vocabulario, integra los conocimientos previos y se encuentra en la estructura mental de las personas, se va

estructurando conforme la persona va madurando. Por dicha razón, se recomienda motivar a los alumnos para que tempranamente lean textos y de esa manera ir ampliando el léxico, lo que les permitirá una mejor comunicación personal y profesional.

5. Los alumnos aún requieren elevar su capacidad de comprensión lectora, a fin de llegar a niveles significativos, en este sentido los profesores deben prestar ayuda sistemática y gratificante a sus alumnos, en término de la enseñanza de habilidades lingüísticas para la comprensión lectora, máxime si tomamos en cuenta la alta competencia a nivel de profesionales técnicos en el mercado laboral.

6. Reflexionar sobre la importancia de clasificar a los alumnos por niveles de comprensión lectora, de manera que se debe ayudar a elevar su nivel a aquellos que se encuentran en los niveles más bajos, incluso los alumnos que exhiben los más altos niveles ayudan a sus compañeros, en el marco del aprendizaje cooperativo; toda vez que la comprensión lectora es base para una toma de decisiones mas eficaz.

7. No pasar a la enseñanza de otra estrategia de comprensión lectora hasta que todos los alumnos la dominen (Por ejemplo: iniciar ejercitando a los alumnos en la estrategia de la identificación de la idea principal), para lo cual se recomienda desarrollar y seleccionar pequeños pero profundos textos, e ir evaluando el avance de dominio de la estrategia. Cuando hayamos terminado de desarrollar las estrategias seleccionadas por nuestro programa, se aplicará a los alumnos pruebas donde tengan que aplicar varias de las estrategias aprendidas.

8. Recordar a la comunidad educativa superior no universitaria de la especialidad de Administración que la comprensión lectora es importante para una mejor toma de decisiones.

9. Evitar en los alumnos la lectura lenta o la lectura muy veloz, pues los extremos, en el caso de la lectura no permiten encontrar el significado del texto, ello trae como consecuencia que no se comprenda el contenido del texto que se ha leído.
10. Implementar la asignatura de Comprensión Lectora en la malla curricular de las cuatro especialidades del I. S. T. Privado “San Francisco de Asís”, DREJ-HUANCAYO, en el 1º Ciclo, para de esta manera preparar el terreno para una mejor asimilación del conocimiento.

## BIBLIOGRAFIA

1. **ALIAGA MURRAY, Nelly Gladys**; (2009); LA COMPRENSIÓ LECTORA DE TEXTOS NARRATIVOS Y EXPOSITIVOS EN ALUMNOS DEL 3º GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LIMA METROPOLITANA; Facultad de Educación; Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima-Perú (Tesis de doctorado)
2. **ALONSO ALMEIDA, MAR Y OTROS**; (2006); GESTIÓ DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS TURÍSTICOS; Madrid; Editorial Síntesis; 1º Edición; 334 Pàgs.
3. **BOHLANDER, George, y Otro**; (2008); ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; México D.F.; Editorial CENCAGE Learning; 14va Edición
4. **CARLINO, Paula**; 2005; ESCRIBIR, LEER Y APRENDER EN LA UNIVERSIDAD; Buenos Aires; Editorial Fondo de Cultura Económica; 1ra Edición; 4ta Reimpresión 2009; 208 Pàgs.
5. **CASTILLO ACCARAPI, 2004**, MANEJO DE ESTRATEGIAS DE COMPRENSIÓ LECTORA Y LOS NIVELES DE APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE LOS ALUMNOS DEL TERCER GRADO DEL CES. PERÚ BIRF.
6. **CONSTITUCIÓ POLITICA DEL PERÚ**, (2001), Lima; Editorial Berrio, 1º Edición 170 Pàgs.
7. **CUBAS BARRUETO, Ana Cecilia**; (2007); ACTITUDES HACIA LA LECTURA Y NIVELES DE COMPRENSIÓ LECTORA EN ESTUDIANTES DE SEXTO GRADO DE PRIMARIA; Facultad de Letras y Ciencias Humanas; Pontificia Universidad Católica del Perú; Lima-Perú. (Tesis de pregrado)
8. **DIARIO EL COMERCIO**, Lima, Perú
9. **DIAZ LUCEA, Jordi**; (2001); EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA PROGRAMACIÓ DE LA EDUCACIÓ

- FÍSICA EN LA ETAPAS OBLIGATORIAS DE EDUCACIÓN. UNA APORTACIÓN EN LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO; Facultad de Ciencias de la Educación; Universidad Autónoma de Barcelona-España.(Tesis doctoral )
10. **ESPASA CALPE S.A.**; (2008); GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA; Lima; Q.W. Editores S.A.; 1º Edición; 12,442 Pàgs.
  11. **ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**, tomado de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/ESTATUTO%20DE%20LA%20UNMSM.htm>
  12. **GIRÀLDEZ BETRÒN, José Ignacio**; (1999); MODELO DE TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE EN SISTEMAS MULTI- AGENTE; Facultad de Informática, Universidad Politécnica de Madrid-España. (Tesis doctoral)
  11. **GUZMAN JORQUERA, Arsenio** (Compilador); (2007); EPISTEMOLOGÍA; Lima; Editorial UNMSM; 1ra Edición; 258 Pàgs.
  12. **LARA B. (1991)**; citado por José Montesa Andrés en <http://www.upv.es/~jmontesa/DPI/dpi3.ppt> - -1k
  13. **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044**, tomado de [www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducaciónCalidadyEquidad.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducaciónCalidadyEquidad.pdf)
  14. **LEY UNIVERSITARIA N° 23733**, tomado de [www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/LEY%20UNIVERSITARIA.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/LEY%20UNIVERSITARIA.htm)
  13. **LIPMAN, Matthew**; (1990); citado en [www.buenastareas.com/ensayos/Lipman-Matthew/1468738.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Lipman-Matthew/1468738.html)
  14. **HAMMOND, John, KEENEY, Ralph L. y RAIFFA, Howard**; (1999); Decisiones Inteligentes; guía práctica para tomar mejores decisiones; Bogotá; Editorial Norma; 1º edición; 290 páginas.

15. **HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. et al;** (2008); Metodología de la Investigación; México D.F.; Editorial Mc Graw-Hill; 4ta. Edición.
16. **HILLERMANN BRAHAM, WALTER;** (2006); TOMA DE DECISIONES; Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación; Universidad Francisco Marroquín de Guatemala C.A-Guatemala. Tesis de maestría.
17. **INGA RUPAY, Javier José;** (2008), COMPRENSIÓN LECTORA, ASPECTOS REFERENCIALES; Huancayo; Editorial Tolentino; 1ra. Edición.
18. **LOAYZA ALVAREZ, María Esther;** (1999); EFECTOS DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA COMPRENSIÓN LECTORA, BASADO EN LA TÉCNICA DE LA PREDICCIÓN PARA TEXTOS DE CIENCIAS NATURALES Y SOCIALES EN ESCOLARES DE 3ª GRADO DE PRIMARIA DE CENTROS EDUCATIVOS ESTATALES DE ATE Y VITARTE; Facultad de Educación; UNIFE; Lima. Perú
19. **MARCIALES VIVAS, Gloria Patricia;** (2003); PENSAMIENTO CRÍTICO: DIFERENCIAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN EL TIPO DE CREENCIAS, ESTRATEGIAS E INFERENCIAS EN LA LECTURA CRÍTICA DE TEXTOS; Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense; Madrid-España (Tesis doctoral).
20. **MARROU ROLDAN, Aurora** (Compiladora); 2006; PROBLEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR; Lima; Editorial UNMSM; 1ra Edición, 306 Pàgs.
21. **MC GREGOR, Douglas;** (1986); EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL; México D.F.; Editorial Diana; 1ra Edición; 9na Impresión; 224 Pàgs.
22. **MEZA BORJA, Aníbal;** (2005); TÒPICOS BÀSICOS SOBRE PSICOLOGIA DEL APRENDIZAJE; Lima; Editorial Universidad Ricardo Palma; 1º Edición; 96 Pàgs.

23. **MEJÌA MEJÌA, Elías;** (2008); LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN EDUCACIÓN; Lima; Editorial UNMSM; 1ra Edición; 260 Págs.
24. **MEJÌA MEJÌA, Elías;** (2005); METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA; Lima; Editorial UNMSM; 1ra. Edición; 320 Págs.
25. **MILJANOVICH CASTILLA, Manuel ;** (2000); RELACIONES ENTRE LA INTELIGENCIA GENERAL EL RENDIMIENTO ACADÉMICO Y LA COMPRENSIÓN LECTURA EN EL CAMPO EDUCATIVO ; Facultad de Educación; Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de doctorado)
26. **MIRANDA CASTILLO, Roberto;** (2008); TEORÍA ORGANIZACIONAL; Lima; Editorial UNMSM; 1º Edición; 178 Págs.
27. **PARDO Y RUIZ,** (2002) en, [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=3... - 66k](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3... - 66k),
28. **PRESSEISEN, B.;** (1991); HABILIDADES DE PENSAMIENTO: SIGNIFICADOS Y REVISIÓN DE LOS MODELOS; Editorial Mentes en desarrollo
29. **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA;** (2005); DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA; Lima, Editorial Q.W. Editores, 22va. Edición. 1614Pags.
30. **R.M. N° 088-95-ED y RD N° 0094-2007-ED**, tomado de [www.istsanfrancisco.edu.pe/content.php?202](http://www.istsanfrancisco.edu.pe/content.php?202)
31. **REYMER MORALES, Ángela;** (2005); LEO COMPRENDO, ESCRIBO Y APRENDO; Lima.
32. **RICALDE ZAMUDIO, María S. y Otra;** (2008); INTERACTUAMOS CON LOS TEXTOS, MÓDULO DE COMUNICACIÓN; Lima; Editorial Setiembre; 1ra Edición.
27. **SAYLES, Leonard R.;** (1982); LIDERAZGO; México D.F.; Editorial Mc Graw-Hill; 1ra Edición; 258 Pàgs..

29. **SOLÉ, Isabel y Otros** (2001) en INTERACTUAMOS CON LOS TEXTOS, MÓDULO DE COMUNICACIÓN; (2008) Lima; Editorial Setiembre; 1ra Edición.
30. **TERRY, George R.**; (1977); PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN; México D.F.; Editorial CECSA; 1º Edición, 8º impresión; 880 Págs.
31. **VEGA DIAZ, José y Otro**; (2008); MÉTODOS Y TÉCNICAS DE COMPRENSIÓN LECTORA; Lima; Editorial San Marcos; 1ra Edición, 252 Págs.
29. **VILCHEZ TORRES, Víctor Manuel**; (2007); INFLUENCIA DEL PROGRAMA VF DE ESTRATEGIAS META COGNITIVAS EN LA COMPRENSIÓN DE LECTURA EN ESTUDIANTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO AMAUTA; Facultad de Educación; UNMSM; Lima-Perú (Tesis de maestría).
30. **YÑEZ FLORES, Fresia Marlene**; (2007); RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS LECTORES Y NIVEL DE APRENDIZAJE DE LA LECTURA DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN LA I.E N°5086 POLITÉCNICO DE VENTANILLA; Facultad de Educación; Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”; Lima – Perú (Tesis de maestría).
31. **ZUÑIGA GODOY, Claudia**; (2004); ASERTIVIDAD; Lima; Editorial USMP; 1ra Edición, 74 Págs.

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

1. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
2. <http://www.idoneos.com/index.php/concepts/nivel-literal>
3. <http://es.wikipedia.org>
4. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) ›...› Recursos Humanos



5. [www.articulosya.com/.../Lider\\_Transformador.aspx](http://www.articulosya.com/.../Lider_Transformador.aspx)
6. [www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm](http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm)
7. [www.mitecnologico.com/.../ElProcesoDeLaAuditoriaAdministrativa](http://www.mitecnologico.com/.../ElProcesoDeLaAuditoriaAdministrativa)
8. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
9. [www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm](http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm)
10. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Lipman-Matthew/1468738.html>
11. <http://www.upv.es/~jmontesa/DPI/dpi3.ppt> - -1k
12. [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=3...](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3...) - 66k

# **ANEXOS**

**ANEXO A: MATERIAL PUBLICITARIO DEL IST PRIVADO SAN FRANCISCO  
DE ASÍS, DREJ-HUANCAYO**

**ANEXO B: PLAN DE ESTUDIOS DE LA ESPECIALIDAD DE  
ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO C: MATRIZ O CUADRO DE CONSISTENCIA**

**ANEXO D: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**ANEXO E: CONFIABILIDAD**

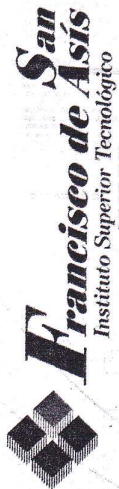
**ANEXO F: JUICIO DE EXPERTOS**

**ANEXO G: CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES**

**ANEXO H: RESULTADOS ESTADÍSTICOS ADICIONALES**

**ANEXO A:**

**MATERIAL PUBLICITARIO DEL IST  
PRIVADO SAN FRANCISCO DE  
ASÌS, DREJ-HUANCAYO**



**15 años** Formando profesionales con visión empresarial

05 AGO. 2010



*Estudia entre amigos*

**TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN EN SÓLO 3 AÑOS**

**¡ Matricúlate ya!**

- Administración
- Computación e Informática
- Electrónica
- Marketing

**Informes e inscripciones:**  
**Mañana:** J.A. Guizzo Nº 411 Huancaayo - Telf. 216208 / 223766 RPM: 867146  
**Turnos:** Tarde J.A. Loreto Nº 3511 Huancaayo - Telf. 227651  
 Noche [www.itsanfrancisco.edu.pe](http://www.itsanfrancisco.edu.pe)

## Instituto "San Francisco de Asís"

15 años formando profesionales con visión empresarial, excelencia, creatividad y liderazgo.

**Oldemar Paez Ch.**  
Vicepresidente Académico  
Francisco de Asís

**Karin Carcamo S.**  
Gerente General  
"Calatunas Fresas"

**Wally Barrios E.**  
Sub Gerencia de Sistemas y Procesos M.D.T.

### ¡ Nuestros egresados así lo demuestran !

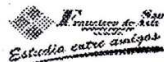
#### NUESTROS BENEFICIOS:

- ▶ Taller empresarial
- ▶ Inglés técnico
- ▶ Certificación progresiva
- ▶ Uso de internet ilimitado
- ▶ Convenio con universidades
- ▶ Convenio con instituciones públicas y privadas
- ▶ Orientación Psicológica
- ▶ Asesoría permanente
- ▶ Clases 100% prácticas y aplicativas
- ▶ Pensiones congeladas
- ▶ Carné de medio pasaje
- ▶ Diploma en formación de planes de negocio
- ▶ Excelente plana docente
- ▶ Local céntrico y moderno
- ▶ Correo electrónico institucional (7 GB)
- ▶ Hosting ilimitado con base de datos.
- ▶ Biblioteca virtual
- ▶ Bolsa de trabajo
- ▶ Tutoría on line las 24 horas
- ▶ FTP, Sub dominio y transferencia de datos ilimitada
- ▶ Acceso a campus y aulas virtuales personalizadas
- ▶ Descarga de material digital y multimedia por sesión de clase

**Informes e inscripciones:**  
 J.A. Guizzo Nº 411 Huancaayo - Telf. 216208 / 223766 RPM: 867146  
 J.A. Loreto Nº 3511 Huancaayo - Telf. 227651

**ANEXO B:**  
**PLAN DE ESTUDIOS DE LA ESPECIALIDAD**  
**DE ADMINISTRACIÓN**





Nº. 03/08/09

### PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

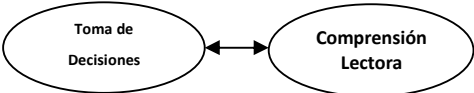
Nº	ISTP "SAN FRANCISCO DE ASÍS"	HORAS	DREJ	SEM.	HORAS
01	APLICATIVOS SOFT. PRODUCTIVIDAD	3 H	LENGUAJE	I	4 H
02	DOCUMENTACIÓN MERCANTIL EX-LICENCIA	1.5 H	ECONOMÍA	I	3 H
03	ECONOMÍA (INFLACION SIST. FINANCIERO)	3 H	EDUCACIÓN CÍVICA	I	2 H
04	FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (DEPARTAMENTO)	3 H	ARTE	I	2 H
05	INGLÉS	1.5 H	MATEMÁTICA I	I	4 H
06	LENGUAJE I (COMPRENSIÓN LECTORA)	3 H	DOCUMENTACIÓN MERCANTIL	I	4 H
07	MATEMÁTICA I (OPERACIONES BÁSICAS)	1.5 H	CONTABILIDAD I	I	4 H
08	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL → GESTIÓN DE LÍDERES	3 H	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	I	3 H
09	TALLER EMPRESARIAL (PLAN DE NEGOCIOS)	3 H	ADMINISTRACIÓN I	I	5 H
01	APLICATIVOS	3 H	LENGUAJE II	II	3 H
02	MATEMÁTICA II (ANÁLISIS DE LA REALIDAD PERUANA)	3 H	ANÁLISIS DE LA REALIDAD PERUANA	II	4 H
03	LENGUAJE	1.5 H	MATEMÁTICA II	II	3 H
04	MICROECONOMÍA	1.5 H	INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	II	3 H
05	INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	3 H	CONTABILIDAD	II	4 H
06	FUNDAMENTOS DE MARKETING	3 H	MATEMÁTICA FINANCIERA	II	4 H
07	INGLÉS	3 H	ADMINISTRACIÓN II	II	5 H
08	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	3 H	RELACIONES PÚBLICAS	II	2 H
09	CONTABILIDAD I	1.5 H	LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y COMERCIAL	II	3 H
10	TALLER EMPRESARIAL	3 H			
01	ESTADÍSTICA	3 H	LEGISLACIÓN LABORAL	III	3 H
02	MATEMÁTICA FINANCIERA I	1.5 H	MACROECONOMÍA	III	4 H
03	LEGISLACIÓN COMERCIAL TRIBUTARIA	3 H	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	III	4 H
04	MARKETING	3 H	COMERCIO INTERNACIONAL	III	4 H
05	CONTABILIDAD II	3 H	MERCADOTECNIA I	III	5 H
06	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	3 H	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL I	III	5 H
07	MACROECONOMÍA	3 H	RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	III	5 H
08	PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	4.5 H			
09	TALLER EMPRESARIAL	1.5 H			
10	INGLÉS	1.5 H			
01	COSTOS Y PRESUPUESTOS	3 H	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	IV	3 H
02	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	3 H	ESTADÍSTICA I	IV	3 H
03	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3 H	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL II	IV	5 H
04	ESTADÍSTICA	3 H	RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	IV	5 H
05	LEGISLACIÓN LABORAL	3 H	COSTOS	IV	4 H
06	PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN II	4.5 H	ABASTECIMIENTOS	IV	5 H
07	DISEÑO GRÁFICO PUBLICITARIO	3 H			
08	INGLÉS	1.5 H			
09	TALLER EMPRESARIAL	1.5 H			
01	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS I	3 H	ESTADÍSTICA II	V	3 H
02	CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS	3 H	INTRODUCCIÓN A LA COMPUTACIÓN	V	4 H
03	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	3 H	ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES	V	4 H
04	LOGÍSTICA	3 H	TÉCNICA PRESUPUESTAL	V	4 H
05	MARKETING II	3 H	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	V	4 H
06	HABILIDADES GERENCIALES	3 H	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	V	4 H
07	INGLÉS	1.5 H	SEMINARIO I (ADM. COOP. ORG. Y GEST. DE PEQ. EMP.)	V	4 H
08	TALLER EMPRESARIAL	1.5 H			
09	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	3 H			
01	COMERCIO INTERNACIONAL	4.5	MACROECONOMÍA	VI	2 H
02	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE NEGOCIO	3 H	REDACCIÓN ADMINISTRATIVA	VI	4 H
03	MARKETING DE SERVICIOS	3 H	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	VI	4 H
04	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	3 H	SEMINARIO II	VI	5 H
05	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS II	4.5 H	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	VI	5 H
06	INGLÉS	1.5 H	GESTIÓN EMPRESARIAL	VI	5 H
07	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	3 H	FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	VI	5 H
08	TALLER EMPRESARIAL	1.5 H			

**ANEXO C:**  
**CUADRO DE CONSISTENCIA**

**Título: LA COMPRENSIÓN LECTORA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL IST PRIVADO “SAN FRANCISCO DE ASÍS”, DREJ – HUANCAYO**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES																
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Existe relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Existe relación entre el nivel Crítico - Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo?</p> <p>2. ¿Existe relación entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo?</p> <p>3. ¿Existe relación entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar la relación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación entre el nivel Crítico - Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p>2. Determinar la relación entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p>3. Determinar la relación entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. Existen una relación significativa entre el nivel Crítico - Valorativo de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p>2. Existen una relación significativa entre el nivel Inferencial de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p>3. Existen una relación significativa entre el nivel Literal de la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones en los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p>	<table><tr><th colspan="2">COMPRENSIÓN LECTORA</th></tr><tr><th>Dimensiones</th><th>Escala</th></tr><tr><td>Crítico - Valorativo</td><td rowspan="3">Escala vigesimal</td></tr><tr><td>Inferencial</td></tr><tr><td>Literal</td></tr></table> <table><tr><th colspan="2">TOMA DE DECISIONES</th></tr><tr><th>Dimensiones</th><th>Escala</th></tr><tr><td>Estilo de Liderazgo</td><td rowspan="3">Escala vigesimal</td></tr><tr><td>Conocimientos académicos</td></tr><tr><td>Experiencia Administrativa</td></tr></table>	COMPRENSIÓN LECTORA		Dimensiones	Escala	Crítico - Valorativo	Escala vigesimal	Inferencial	Literal	TOMA DE DECISIONES		Dimensiones	Escala	Estilo de Liderazgo	Escala vigesimal	Conocimientos académicos	Experiencia Administrativa
COMPRENSIÓN LECTORA																			
Dimensiones	Escala																		
Crítico - Valorativo	Escala vigesimal																		
Inferencial																			
Literal																			
TOMA DE DECISIONES																			
Dimensiones	Escala																		
Estilo de Liderazgo	Escala vigesimal																		
Conocimientos académicos																			
Experiencia Administrativa																			



POBLACIÓN	TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	METODOS Y TECNICAS	INFORMANTE
<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p> <p>No hay muestra puesto que se evaluó a toda la población, bajo los criterios de inclusión.</p>	<p>El estudio es de tipo Descriptivo – Correlacional, en el enfoque Cuantitativo, porque se identificará la relación existente entre las variables de estudio.</p> <p>Se ha planteado un diseño No experimental de corte Transversal con la finalidad de determinar la relación entre las variables en un momento dado.</p> <p><b>ESQUEMA</b></p>  <pre> graph LR     A([Toma de Decisiones]) &lt;--&gt; B([Comprensión Lectora]) </pre>	<p><b>ENCUESTA</b></p> <p>Se levanto información mediante dos Tests elaborados para el objetivo de la investigación, el cual fue aplicado a los estudiantes de forma personal y anónimamente en un tiempo único y determinado.</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>Se uso como instrumento de medición los Tests validados científicamente, elaborado por el mismo autor..</p>	<p><b>ESTUDIANTES</b></p> <p>Alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asis”, DREJ – Huancayo</p>

**ANEXO D:**

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE**

**DATOS**



Edad: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_  
Ingreso promedio familiar: \_\_\_\_\_  
Estado Civil: \_\_\_\_\_

## PRUEBAS PARA LA COMPRENSION LECTORA Y LA TOMA DE DECISIONES

### LECTURA: PARKER PLASTICS INC

“Como gerente regional de ventas de Nueva York, de la Parker Plastics Inc., llevo la oficina de ventas como debe ser”, comenta Gordon Van Allison. Y continúa: “Algunos pueden no estar de acuerdo conmigo; supongo que no ganaré el 100 por ciento de aceptación sobre ningún tema, no solo el administrar esta oficina. La mejor sugestión que puedo hacer es observar las estadísticas. Nuestras ventas en Nueva York han aumentado constantemente durante los seis años pasados desde que estoy a cargo del departamento. Y nuestras utilidades son mayores respecto al porcentaje que las de cualquiera otra región.

“Tenemos ocho vendedores en la zona metropolitana de Nueva York, y seis más en el área rural; es decir, fuera de Nueva York, pero aún en nuestra región. Hay cuatro muchachas en la oficina, mi secretaria particular y tres hombres en el almacén. Hago que cada vendedor llame por teléfono a la oficina entre las 08:30 y las 9:00 de la mañana dándonos su itinerario para esa mañana. Luego llama alrededor del medio día para informarle de cualquier llamada que pudiera haber recibido en

ese lapso. A las 04:30 de la tarde espero a todos los vendedores en la oficina donde llenan la hoja de informe diario que cubre cada visita y comentan conmigo los puntos más importantes de sus visitas de ese día. Trato de ayudarlos en cualquier forma posible ofreciéndoles sugestiones y proporcionándoles datos informativos acerca de sus prospectos.

“Además hago arreglos para trabajar con los vendedores en su área. En promedio será una tarde y una mañana por mes. Para nuestros vendedores de fuera de la ciudad, dedico todo un día. Esto no solo me ayuda a mantenerme en contacto con mis hombres y con su verdadero esfuerzo de ventas, sino también con muchos clientes y sus problemas. Creo que los hombres disfrutaban de este trabajo informal conmigo y, desde luego, rompen con mi rutina de permanecer en la oficina”.

“Manejo toda la correspondencia con la oficina principal en Memphis, Tennessee. Da como resultado un mejor control y me mantiene informado. De los informes diarios de los vendedores, una de las muchachas de la oficina maneja toda

la correspondencia con los clientes y con la oficina principal que pueden requerir las visitas de ventas. Toda la correspondencia sale bajo mi firma. Esto ahorra a los hombres trabajo y los ayuda a concentrarse en su ocupación: vender. No titubeo al despedir a algunos de mis empleados por insubordinación; sin embargo me place decir que esto solo ha ocurrido dos veces desde que he estado en Nueva York.

Varios días después concluyeron unas entrevistas con tres de los vendedores de Nueva York y dos vendedores rurales. Estos vendedores fueron seleccionados al azar. A continuación se dan sus comentarios típicos:

“Sí, Gordon trata de vigilarlo a uno estrechamente. Le gusta ser el amo del espectáculo. Creo que yo podría escribir mejores cartas que las que salen para mis clientes. Si voy a estar en la oficina no veo la razón de que no dicte mis cartas. Serían más personales, estoy seguro. La oficina

podría conservar una copia para mantenerse informada”.

“Gordon siempre nos dice que tenemos libertad de acción. Pero no es así. Siempre quiere saber dónde estamos, y cuando se presenta un buen negocio, ese día decide acompañarnos. Resultado: “Puede informar a Memphis que estuvo presente y que ayudó a cerrar la venta- Yo hago el trabajo pesado y él llega para el final victorioso”.

“Presentarse en la oficina por las noches es como asistir a la escuela elemental. En ocasiones tengo que suspender mis actividades de ventas alrededor de las 03:30 de la tarde o más temprano, para llegar a tiempo a la oficina, para que luego con mucha frecuencia, Gordon no esté allá. Me gustaría progresar, pero estoy aislado en Memphis. A menos que Gordon ascienda no veo cómo voy a hacerlo yo, aunque Gordon es honrado y probablemente hable a mi favor en Memphis cuando tenga uno o dos meses buenos”.

## TEST DE COMPRENSION LECTORA

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes preguntas referidas a la comprensión lectora del Caso PARKER PLASTICS INC y responda como según considere correcta.

**1. Marque Ud. el orden correcto de los personajes que aparecen en el texto PARKER PLASTICS INC. según su importancia en la lectura:**

- a) Gordon Van Allison - Vendedor X - Vendedor Y  
b) Vendedor X - Gordon Van Allison - Vendedor Y

- c) Vendedor Y - Vendedor X - Gordon Van Allison

**2. ¿En qué lugar se desarrollan los acontecimientos de la lectura?**

- a) Lima  
b) Madrid  
c) Nueva York

**3. ¿De qué trata los sucesos que ocurren en la lectura?**

- a) Actividades logísticas  
b) Actividades de producción  
c) Actividades de ventas

**4. ¿Cuál es el tema central de la lectura?**

- a) La toma de decisiones  
b) El estilo de liderazgo  
c) El clima organizacional

**5. ¿Existe algún tipo relación entre los personajes?, si la hay ¿Qué relación es?**

- a) Horizontal  
b) Vertical  
c) Ninguna de las anteriores

**6. ¿Qué consecuencias pueden haber del desarrollo temático de la lectura?**

- a) Afianzamiento de la autoridad del gerente de ventas  
b) Conflictos serios entre el gerente y los vendedores  
c) Ninguna de las anteriores

**7. ¿Está de acuerdo con la política laboral del personaje principal?**

- a) Si  
b) No

**8. ¿Es posible comparar la actuación de los distintos personajes?**

- a) Si  
b) No

**9. Al tener un contenido administrativo/empresarial ¿Qué opinión le merece la lectura?**

- a) Es una lectura muy entretenida  
b) No aporta nada al pensamiento administrativo  
c) Es una lectura que revela una postura de liderazgo

**10. ¿Especifica la lectura un tiempo particular en que se desarrolla su contenido?**

- a) Se desarrolla en tiempo pasado.  
b) Se desarrolla en tiempo futuro.  
c) Se desarrolla en tiempo presente.

- 11- ¿Está involucrado en la lectura el Presidente Ejecutivo de Parker Plastics INC.?
- No lo está.
  - Si lo está
  - Ninguna de las anteriores
- 12- ¿Los sucesos principales se llevan a cabo en la periferia de la ciudad?
- Cierto.
  - No es cierto
  - Ninguna de las anteriores.
13. Los sucesos mas importantes se refieren a temas financieros.
- Cierto
  - No es cierto
  - Ninguna de las anteriores
14. Los sucesos versan sobre ventas y la forma como gestiona Gordon Van Allison
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores.
15. ¿Las ventas se han incrementado por la mala gestión de Gordon Van Allinson?
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
16. ¿La existencia de vendedores para la ciudad así como para el área rural, se justifican?
- Si se justifican
  - No se justifican
  - C) Ninguna de las anteriores
17. No existe interrelación de actividades entre la ciudad de Memphis y la ciudad de Nueva York.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores.
- 18- Toda la correspondencia se maneja necesariamente bajo la firma de Gordon Van Allinson.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores.
19. Las utilidades logradas no son mayores respecto a otras regiones
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores.
20. La lectura no muestra la forma de gestión de Gordon Van Allinson.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores.
21. La lectura nos muestra las labores de empleados de un área de la Alta Dirección.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
22. ¿El contenido de la lectura hace referencia a una economía de tipo comunista?
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
23. ¿Por la buena gestión de Gordon Van Allinson las utilidades se han incrementado?
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
24. Los catorce vendedores no han sido los causantes del incremento de las utilidades
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
25. Si las ventas continúan incrementándose las utilidades también crecerán.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores
26. La supervisión a sus vendedores no permitirá conocer las necesidades de sus clientes.
- Cierto
  - Falso
  - Ninguna de las anteriores

27. Manejando la correspondencia con la oficina de Memphis le permite un mejor control de la gestión al Sr. Gordon Van Allinson.

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

28. ¿De continuar llevándose reuniones frustradas de vendedores, estos pueden desmotivarse?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

29) ¿Cree usted pertinente la gestión de Gordon Van Allinson?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

30) ¿El personal de oficina y de almacén no están contribuyendo a la buena gestión de ventas?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

31. ¿Está bien que Gordon Van Allinson despida a empleados por insubordinación?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

32. ¿Los trabajos de los vendedores de la ciudad de Nueva York respecto a los del área rural son diferentes?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

33. ¿Las opiniones respecto a la gestión de Gordon Van Allinson, son distintas?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

34. ¿Es favorable que Gordon Van Allinson espere la llamada de sus vendedores?

- a) Si
- b) No
- c) Ninguna de las anteriores

35- ¿Es una forma de gestionar la de Gordon Van Allinson nada imitable?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

36- ¿Es positivo que Gordon Van Allinson aporte sus sugerencias e informes a sus vendedores, respecto a sus clientes?

- a) Cierto
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

### CUESTIONARIO PARA TOMA DE DECISIONES

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes preguntas referidas a la Toma de Decisiones del Caso PARKER PLASTICS INC y responda como considere correcta.

Nº	PREGUNTA	SI	N0
1	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison debe consultar para tomar una decisión?		
2	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison debe imponer su toma de decisiones?		
3	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison previamente debe analizar a profundidad su toma de decisiones?		
4	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison debería tomar en cuenta aspectos legales para su toma de decisiones?		
5	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison debería adoptar un procedimiento para su toma de decisiones?		
6	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison toma decisiones acertadas?		
7	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison toma decisiones mediocres?		
8	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison erradas?		
9	¿Cree Ud. que Gordon Van Allison debe considerar la opinión de sus vendedores antes de tomar una decisión?		
10	¿La decisión de Gordon Van Allison deben ser al 100% eficaces?		
11	Estando los vendedores bien capacitados es necesario que tengan dos contactos diarios con Gordon Van Allison?		
12	¿Considera Ud. que Gordon Van Allison debe dar mayor libertad en la planificación de su trabajo a sus vendedores?		



13	¿Es necesario que Gordon Van Allison esté acompañando a sus vendedores en sus áreas dos veces al mes?		
14	La decisión de Gordon Van Allison de acompañar s sus vendedores en su área, es una buena política de ventas?		
15	La decisión de Gordon Van Allison de tener catorce vendedores, es a su libre albedrío?		

16	¿La decisión de Gordon Van Allison de que toda la correspondencia sale bajo su firma, ayuda a un mejor control?		
17	¿El no titubear al despedir empleados por insubordinación, es una conducta vertical, pero necesaria?		
18	¿El despedir por insubordinación, es una decisión que implica abuso de autoridad?		
19	¿Considera Ud. que Gordon Van Allison debe dar mayor libertad de acción a sus vendedores?		
20	¿Gordon Van Allison debería considerar los aportes y sugerencias de sus vendedores para una mejor toma de decisiones?		
21	¿La decisión de compartir los méritos con sus vendedores, ayudaría a un trabajo más fructífero?		
22	¿Gordon Van Allison debe reconocer abiertamente el éxito en las ventas de sus vendedores?		
23	¿La decisión de ser más puntual en sus reuniones con sus vendedores, mejoraría sus relaciones laborales con estos?		
24	¿Considera Ud. qué Gordon Van Allison debe establecer una política de ascensos para sus vendedores?		
25	¿El uso de las estadísticas sería una decisión acertada de Gordon Van Allison?		
26	La decisión de no usar estadísticas, ayudaría a un mejor trabajo de Gordon Van Allison?		
27	¿Gordon Van Allison debe agendar sus visitas mensuales a las áreas de trabajo de sus vendedores?		
28	¿Las visitas a sus áreas de trabajo de sus vendedores, deben ser inopinadas?		
29	¿Considera Ud. que el sistema de control adoptado por Gordon Van Allison a través del manejo de la correspondencia, es una buena política?		

30	La decisión de Gordon Van Allison de resaltar y comunicar los méritos de sus vendedores, es favorable?		
31	¿Decidir continuar con la actual política laboral respecto a sus vendedores, es favorable?		
32	¿En líneas generales las decisiones de Gordon Van Allison, son acertadas?		

***¡Muchas gracias!***

## **ANEXO E:**

## **CONFIABILIDAD**

### Confiabilidad para el Test de Comprensión Lectora

N	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	x	x <sup>2</sup>
1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	13	169
2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17	289
3	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	13	169
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	20	400
5	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	15	225
6	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	14	196
7	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	12	144
8	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	10	100
9	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	10	100
10	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	18	324
p	0,13	0,16	0,05	0,05	0,13	0,10	0,11	0,05	0,06	0,13	0,13	0,10	0,08	0,06	0,13	0,16	0,16	0,13	0,11	0,10	0,16	14,2	2116
q	0,87	0,84	0,95	0,95	0,87	0,90	0,89	0,95	0,94	0,87	0,87	0,90	0,92	0,94	0,87	0,84	0,84	0,87	0,89	0,90	0,84	$\bar{X}$	9,96
p*q	0,11	0,14	0,05	0,05	0,11	0,09	0,10	0,05	0,06	0,11	0,11	0,09	0,07	0,06	0,11	0,14	0,14	0,11	0,10	0,09	0,14	2,01	$\sigma_k^2$

$$KR20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left[ \frac{\sigma_k^2 - \sum_{i=1}^n p_i q_i}{\sigma_k^2} \right] = 0.73$$

### Confiabilidad para el Test de Toma de Decisiones

N	c1	c2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	c10	c11	c12	c13	c14	C15	C16	C17	C18	x	x2
1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	11	121
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	15	225
3	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	8	64
4	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	16	256
5	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	16
6	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	13	169
7	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	11	121
8	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	15	225
9	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	11	121
10	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	12	144
p	0,5	0	1	0,6	0,8	0,7	0,8	0,9	0,5	0,5	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,8	11,6	1462
q	0,5	1	0	0,4	0,2	0,3	0,2	0,1	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,2	$\bar{X}$	11,6
p*q	0,25	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	3,72	$\sigma_k^2$

$$KR20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left[ \frac{\sigma_k^2 - \sum_{i=1}^n p_i q_i}{\sigma_k^2} \right] = 0.76$$

**ANEXO F:**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): **Enrique Ruiz Tejedo.**

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	X		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6	Los ítems son claros y entendibles.	X		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

#### SUGERENCIAS:

*Se sugiere describir brevemente como se evaluará las calificaciones y las actividades en la V.D. de la Matriz.*

---



---



---



---

  
 .....  
 Firma del Juez de Experto

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): Dra. Josefina, García Cruz

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	X		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6	Los ítems son claros y entendibles.	X		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

#### SUGERENCIAS:

SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE  
APLICABILIDAD.

  
Firma del Juez de Experto



## ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): **CASTAÑEDA NÚÑEZ, Eliana S.**

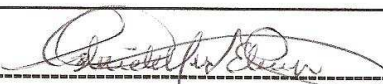
Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	/		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	/		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	/		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	/		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	/		
6	Los ítems son claros y entendibles.	/		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	/		

### SUGERENCIAS:

*Seve aplicable tanto para habilitar como para  
desarrollar, le sugiero separar teniendo en  
cuenta sus objetivos e hipótesis.*



Firma del Juez de Experto

Lima, 30 de Septiembre del 2009.

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): Dra Paola Vázquez Espinoza

Teniendo como base los criterios que a continuación se presentan, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos que se adjuntan.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	✓		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio.	✓		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	✓		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	✓		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	✓		
6	Los ítems son claros y entendibles.	✓		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	✓		

SUGERENCIAS:

Es aplicable

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Demófilo

Firma del Juez Experto

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): DR. VINCE QUSPE ANDIA

Teniendo como base los criterios que a continuación se presentan, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos que se adjuntan.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	La estructura del instrumento es adecuado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SUGERENCIAS:

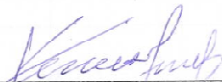
ES APLICABLE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Firma del Juez Experto

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): Mgr. Guido Roberto Villosreal Anticona

Teniendo como base los criterios que a continuación se presentan, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos que se adjuntan.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	La estructura del instrumento es adecuado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SUGERENCIAS:

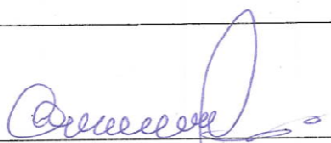
Cumple con los requisitos de aplicación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
Firma del Juez Experto

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): Mg. Manuel Chenet Zoto

Teniendo como base los criterios que a continuación se presentan, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos que se adjuntan.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio.	X		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	X		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6	Los ítems son claros y entendibles.	X		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

### SUGERENCIAS:

Se sugiere profundizar en el estudio de la  
variable tema de decisiones



Firma del Juez Experto

Sábado 13/08/2011

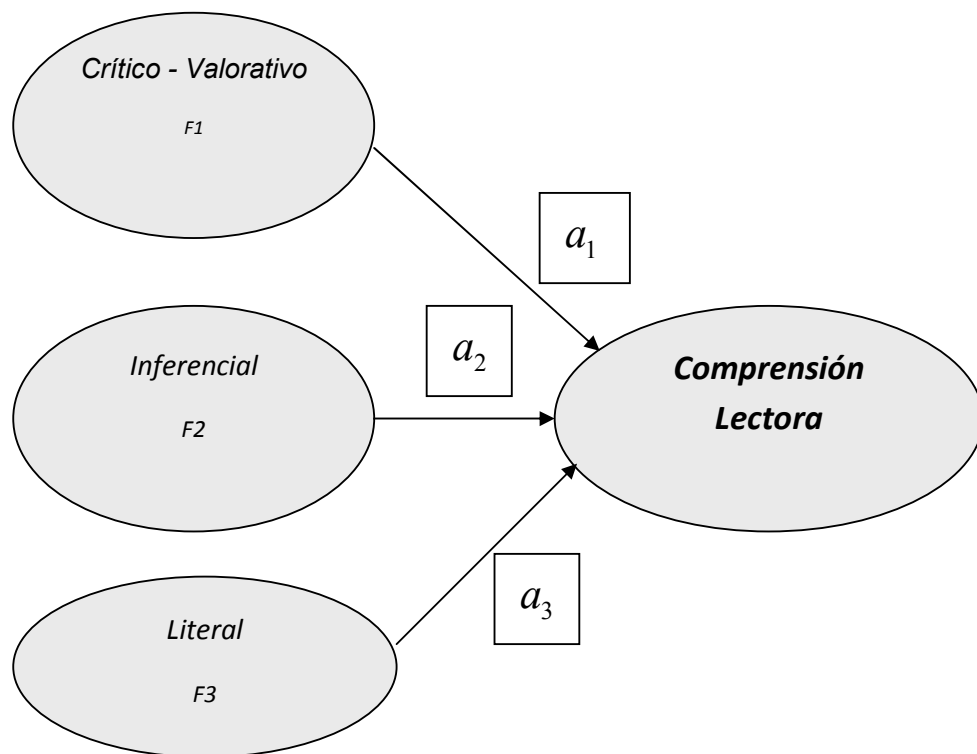
**ANEXO G:**

**CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES**

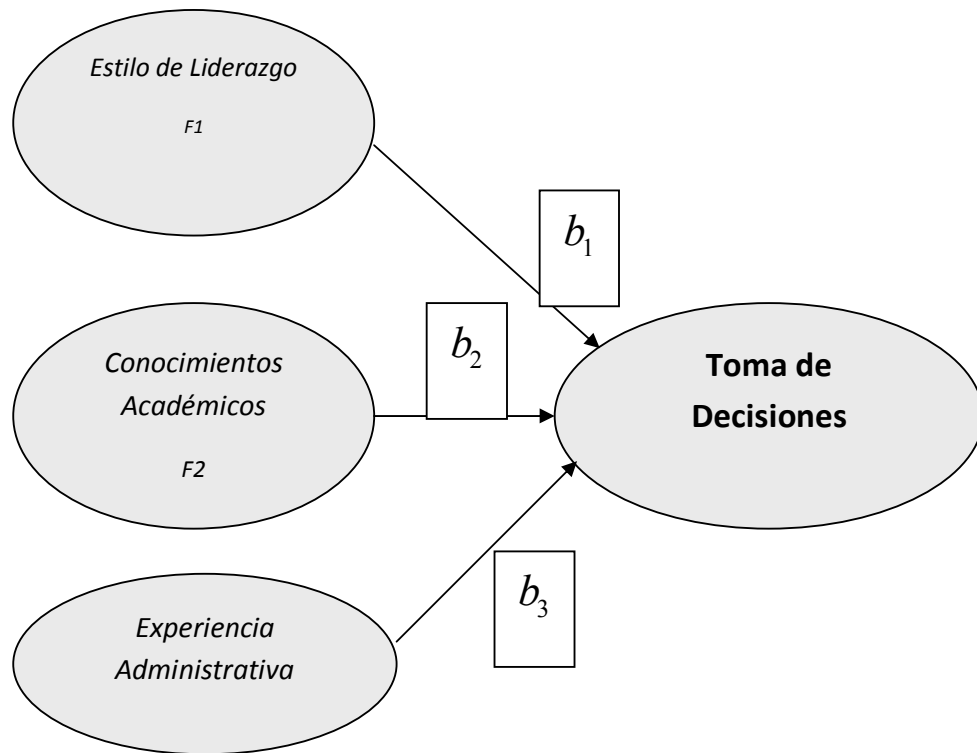
## CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES

Para poder medir la asociación entre la Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones se calculó las variables latentes para cada constructo usando el *análisis secuencial* ya que esta es una regla muy simple. Las figuras 2 y 3 muestran una relación de dependencia simple de las dimensiones en cada constructo. Estas relaciones pueden representarse de una forma tan simple como:

**Figura 1. Diagrama de relaciones – Comprensión Lectora**



**Figura 2. Diagrama de relaciones – Toma de Decisiones.**



El análisis de relaciones nos permite utilizar correlaciones sencillas entre constructos para estimar las relaciones representadas por los coeficientes  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$ ,  $b_1$  y  $b_2$ . La relación  $a_1$  es el efecto de la dimensión **Crítico Valorativo** prediciendo el constructo **Comprensión Lectora**, la relación  $a_2$  es el efecto de la dimensión **Inferencial** prediciendo el constructo **Comprensión Lectora** y la relación  $a_3$  es el efecto de la dimensión **Literal** prediciendo el constructo **Comprensión Lectora**. El análisis de relaciones utiliza las correlaciones simples tal y como se muestra en las Figuras 1 y 2. Para calcular la matriz de correlaciones bivariantes supondremos que cada dimensión en cada constructo tienen el mismo efecto de predicción es decir se calcula los constructor de **Comprensión Lectora** y **Toma de Decisiones** como el promedio de sus



dimensiones. Se calculará coeficiente de Pearson para cada dimensión, por ser la adecuada para este tipo de variables (intervalares) ver la tabla 1 y 2.

**Tabla 1. Correlaciones bivariantes - Comprensión Lectora**

DIMENSIONES	Crítico - Valorativo	Inferencial	Literal	Comprensión Lectora (Promedio)
Crítico - Valorativo	1	0.106	0.332	0.602
Inferencial		1	0.356	0.711
Literal			1	0.816
Comprensión Lectora (Promedio)				1

*Coeficiente de Pearson*

**Tabla 2. Correlaciones bivariantes - Toma de Decisiones**

DIMENSIONES	Estilo de Liderazgo	Conocimiento Académico	Experiencia Administrativa	Toma de Decisiones (Promedio)
Estilo de Liderazgo	1	0.106	-0.125	0.618
Conocimiento Académico		1	1	0.523
Experiencia Administrativa			1	0.523
Toma de Decisiones (Promedio)				1

*Coeficiente de Pearson*

Luego del cálculo de los coeficientes de correlación procederemos con el cálculo de los pesos del modelo, para el Comprensión Lectora tomaremos como un 100% a la suma de los coeficientes de correlación obtenidos ( $a_1, a_2$

y  $a_3$ ) la cual resulta **2.129**. Luego cada coeficiente representa los siguientes porcentajes del total:

- Coeficiente de correlación entre F1 y DD: 28.3%
- Coeficiente de correlación entre F2 y DD: 33.4%
- Coeficiente de correlación entre F3 y DD: 38.3%

Entonces los verdaderos coeficientes (pesos) del modelo serían:

$P_1=0.283$
$P_2=0.334$
$P_3=0.383$

El modelo estructural propuesto es:

$\text{Comprensión Lectora} = 0.3377* (\text{Crítico} - \text{Valorativo}) + 0.334*(\text{Inferencial}) + 0.38.3*(\text{Literal})$
--

Para la Comprensión Lectora tomaremos como un 100% a la suma de los coeficientes de correlación obtenidos ( $b_1$ ,  $b_2$  y  $b_3$ ) la cual resulta 1.664.

- Coeficiente de correlación entre F1 y DD: 37.2%
- Coeficiente de correlación entre F2 y DD: 31.4%
- Coeficiente de correlación entre F2 y DD: 31.4%

Entonces los verdaderos coeficientes (pesos) del modelo serían:

$P_1=0.372$
$P_2=0.314$
$P_3=0.314$

El modelo final propuesto es:

$$\text{Toma de Decisiones} = 0.372 * (\text{Estilo de Liderazgo}) + 0.314 * (\text{Conocimientos Académicos}) + 0.314 * (\text{Experiencia Administrativa})$$

Una vez calculado estos indicadores se procederá al estudio correlacional de Comprensión Lectora y la Toma de Decisiones de los alumnos de la especialidad de Administración del Instituto Superior Tecnológico Privado “San Francisco de Asís”, DREJ – Huancayo

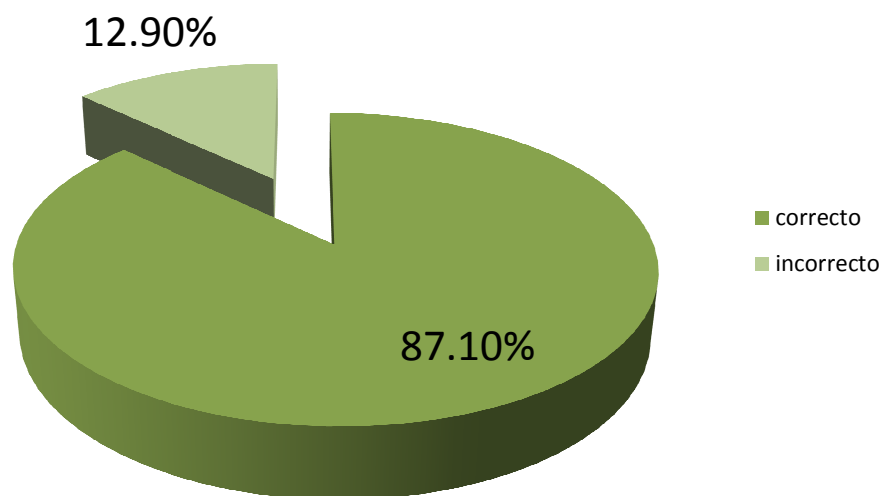
**ANEXO H:**  
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS**  
**ADICIONALES**

**TABLA N°1. MARQUE UD. EL ORDEN CORRECTO DE LOS PERSONAJES QUE APARECEN EN EL TEXTO PARKER PLASTICS INC. SEGÚN SU IMPORTANCIA EN LA LECTURA**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	54	87.10%
incorrecto	8	12.90%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°1. MARQUE UD. EL ORDEN CORRECTO DE LOS PERSONAJES QUE APARECEN EN EL TEXTO PARKER PLASTICS INC. SEGÚN SU IMPORTANCIA EN LA LECTURA**

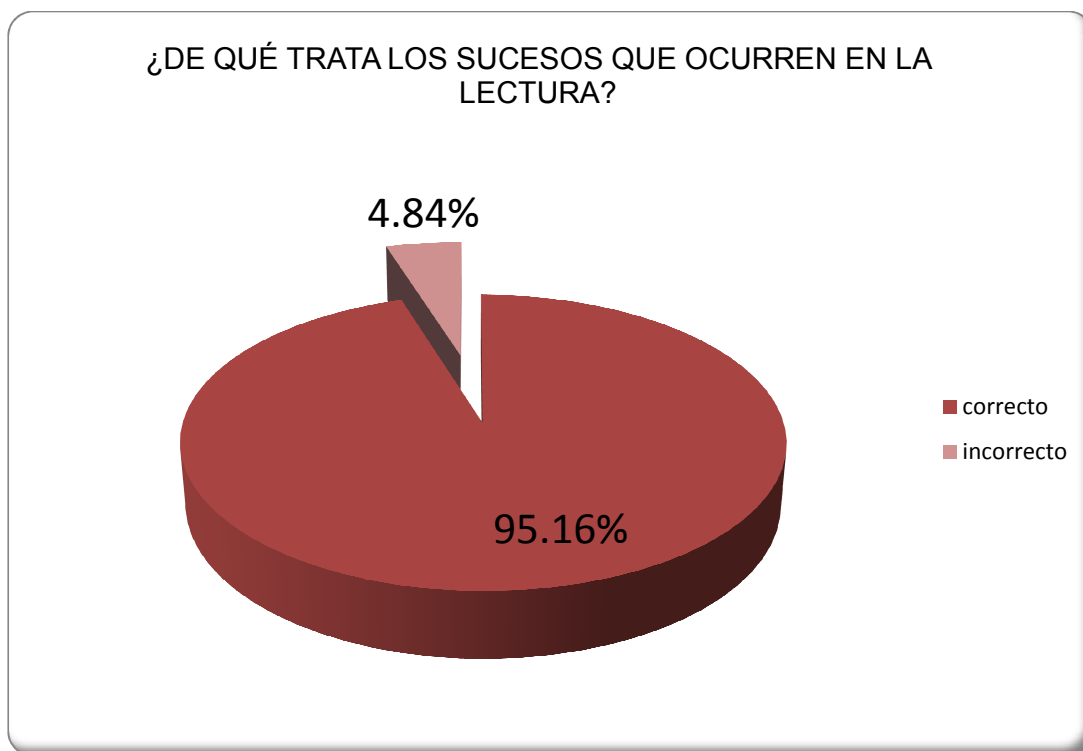
MARQUE UD. EL ORDEN CORRECTO DE LOS PERSONAJES QUE APARECEN EN EL TEXTO PARKER PLASTICS INC. SEGÚN SU IMPORTANCIA EN LA LECTURA



**TABLA N° 2. ¿DE QUÉ TRATA LOS SUCESOS QUE OCURREN EN LA LECTURA?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

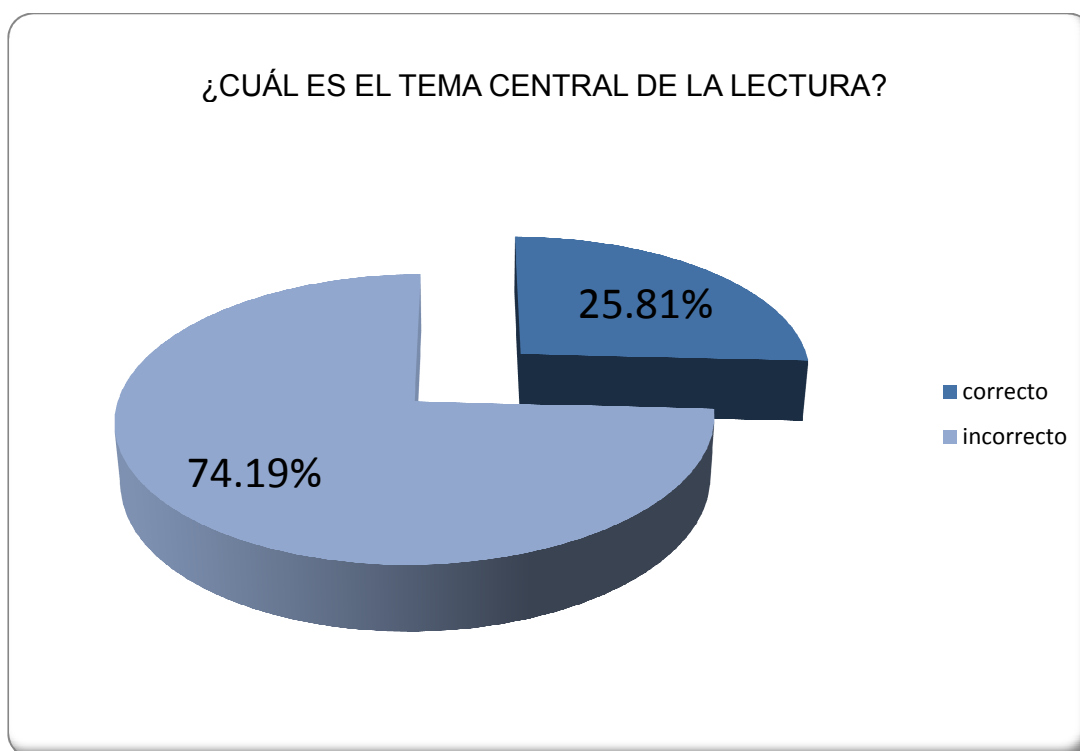
**GRÀFICO N° 2. ¿DE QUÉ TRATA LOS SUCESOS QUE OCURREN EN LA LECTURA?**



**TABLA N°<sup>3</sup>. ¿CUÁL ES EL TEMA CENTRAL DE LA LECTURA?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	16	25.81%
incorrecto	46	74.19%
Total	62	100%

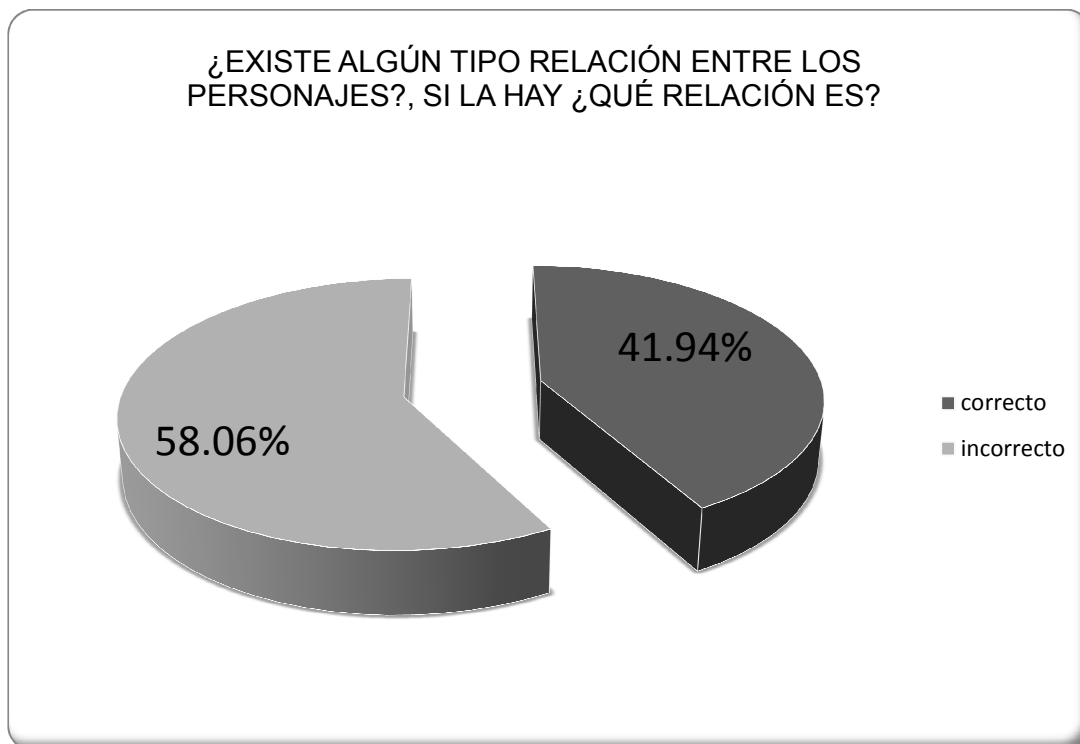
**GRÀFICO N°<sup>3</sup>. ¿CUÁL ES EL TEMA CENTRAL DE LA LECTURA?**



**TABLA N<sup>04</sup>. ¿EXISTE ALGÚN TIPO RELACIÓN ENTRE LOS PERSONAJES?, SI LA HAY ¿QUÉ RELACIÓN ES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	26	41.94%
incorrecto	36	58.06%
Total	62	100%

**GRÀFICO N<sup>04</sup>. ¿EXISTE ALGÚN TIPO RELACIÓN ENTRE LOS PERSONAJES?, SI LA HAY ¿QUÉ RELACIÓN ES?**

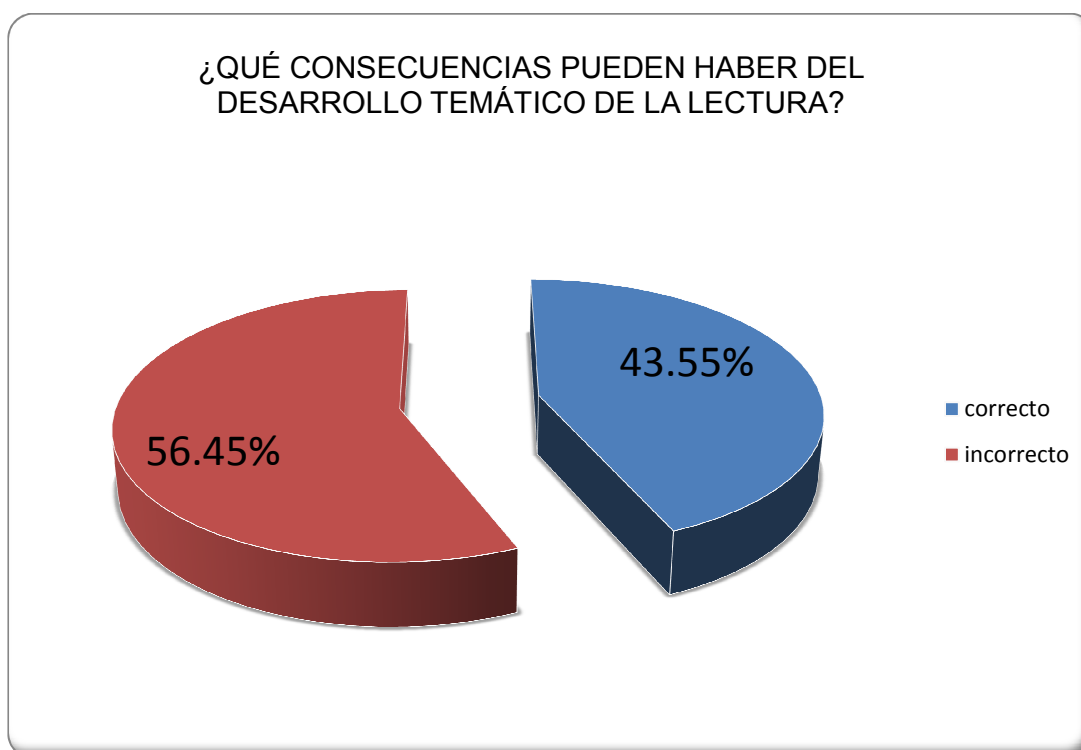




**TABLA N°6. ¿QUÉ CONSECUENCIAS PUEDEN HABER DEL DESARROLLO TEMÁTICO DE LA LECTURA?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	27	43.55%
incorrecto	35	56.45%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°6. ¿QUÉ CONSECUENCIAS PUEDEN HABER DEL DESARROLLO TEMÁTICO DE LA LECTURA?**

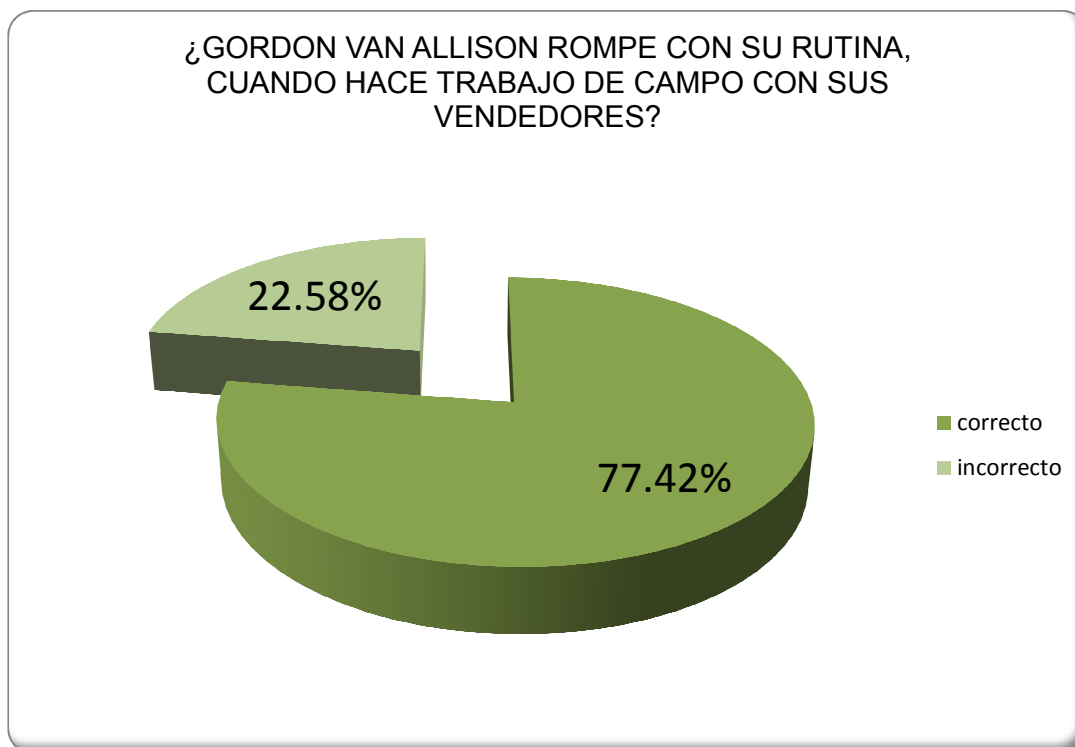


**TABLA N°7. ¿GORDON VAN ALLISON ROMPE CON SU RUTINA, CUANDO HACE TRABAJO DE CAMPO CON SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	48	77.42%
incorrecto	14	22.58%

Total	62	100%
-------	----	------

**GRÁFICO N°7. ¿GORDON VAN ALLISON ROMPE CON SU RUTINA, CUANDO HACE TRABAJO DE CAMPO CON SUS VENDEDORES?**



**TABLA N°8. UNO DE LOS VENDEDORES RECONOCE EL AFÁN DE FIGURACIÓN DE GORDON VAN ALLISON.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	57	91.94%
incorrecto	5	8.06%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°8. UNO DE LOS VENDEDORES RECONOCE EL AFÁN DE FIGURACIÓN DE GORDON VAN ALLISON.**

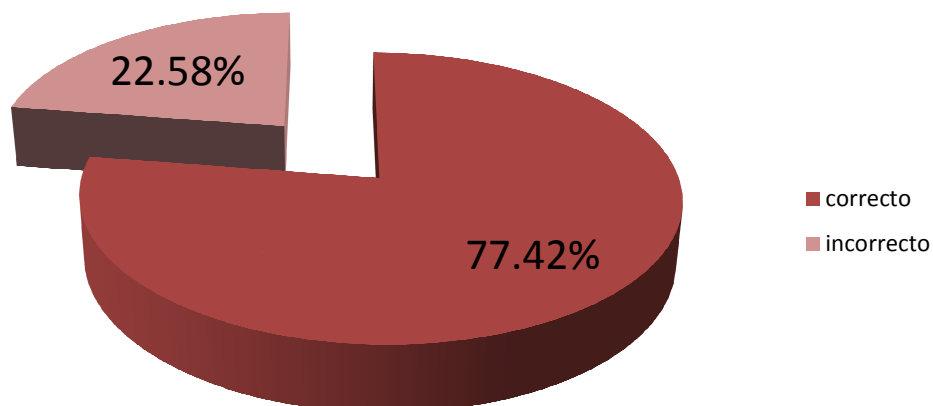


**TABLA N°9. ¿LA PERCEPCIÓN DE LOS VENDEDORES ES QUE GORDON VAN ALLISON QUIERE LLEVARSE LOS MÉRITOS A COSTA DEL TRABAJO DE ELLOS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	48	77.42%
incorrecto	14	22.58%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°9. ¿LA PERCEPCIÓN DE LOS VENDEDORES ES QUE GORDON VAN ALLISON QUIERE LLEVARSE LOS MÉRITOS A COSTA DEL TRABAJO DE ELLOS?**

¿LA PERCEPCIÓN DE LOS VENDEDORES ES QUE GORDON VAN ALLISON QUIERE LLEVARSE LOS MÉRITOS A COSTA DEL TRABAJO DE ELLOS?

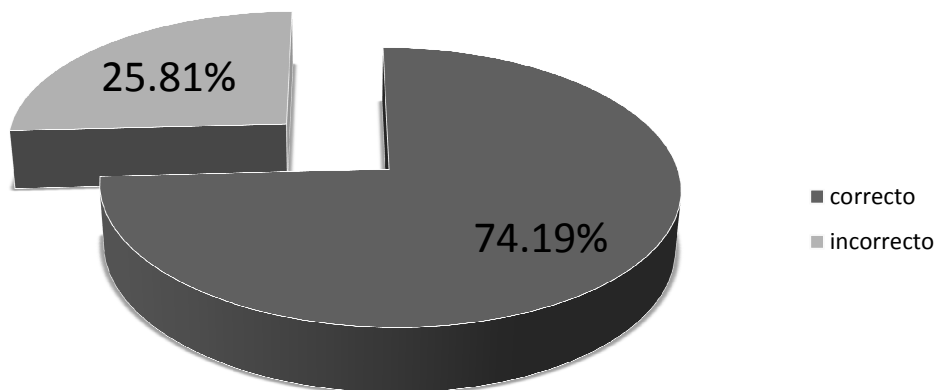


**TABLA N°10. ¿ESPECIFICA LA LECTURA UN TIEMPO PARTICULAR EN QUE SE DESARROLLA SU CONTENIDO?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	46	74.19%
incorrecto	16	25.81%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°10. ¿ESPECIFICA LA LECTURA UN TIEMPO PARTICULAR EN QUE SE DESARROLLA SU CONTENIDO?**

¿ESPECIFICA LA LECTURA UN TIEMPO PARTICULAR EN QUE SE DESARROLLA SU CONTENIDO?

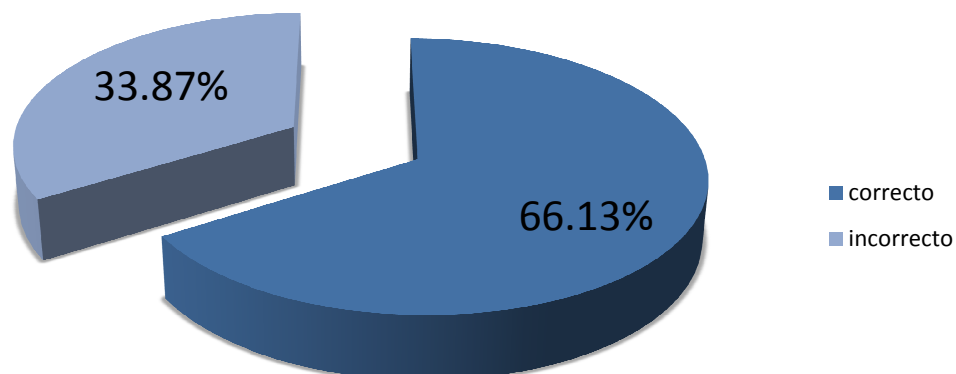


**TABLA N°11. ¿ESTÁ INVOLUCRADO EN LA LECTURA EL PRESIDENTE EJECUTIVO DE PARKER PLASTICS INC.?**

correcto	Frecuencia	Porcentaje
correcto	41	66.13%
incorrecto	21	33.87%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°11. ¿ESTÁ INVOLUCRADO EN LA LECTURA EL PRESIDENTE EJECUTIVO DE PARKER PLASTICS INC.?**

¿ESTÁ INVOLUCRADO EN LA LECTURA EL PRESIDENTE  
EJECUTIVO DE PARKER PLASTICS INC.?

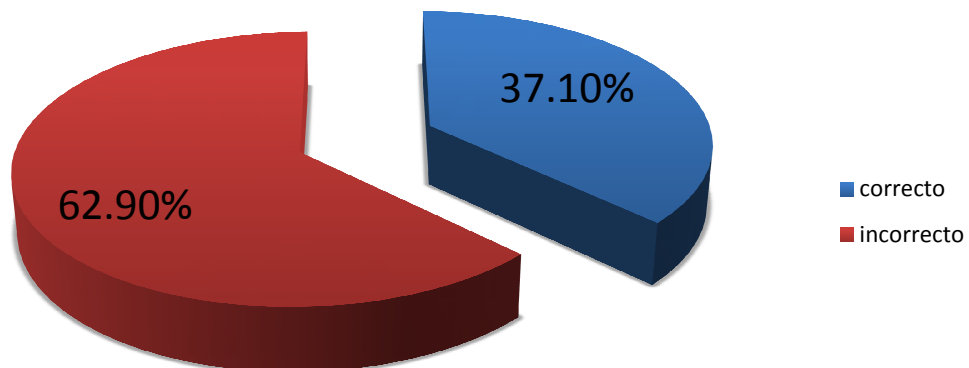


**TABLA N°12. ¿LOS SUCESOS PRINCIPALES SE LLEVAN A CABO EN LA  
PERIFERIA DE LA CIUDAD?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	23	37.10%
incorrecto	39	62.90%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°12. ¿LOS SUCESOS PRINCIPALES SE LLEVAN A CABO EN  
LA PERIFERIA DE LA CIUDAD?**

¿LOS SUCESOS PRINCIPALES SE LLEVAN A CABO EN LA PERIFERIA DE LA CIUDAD?

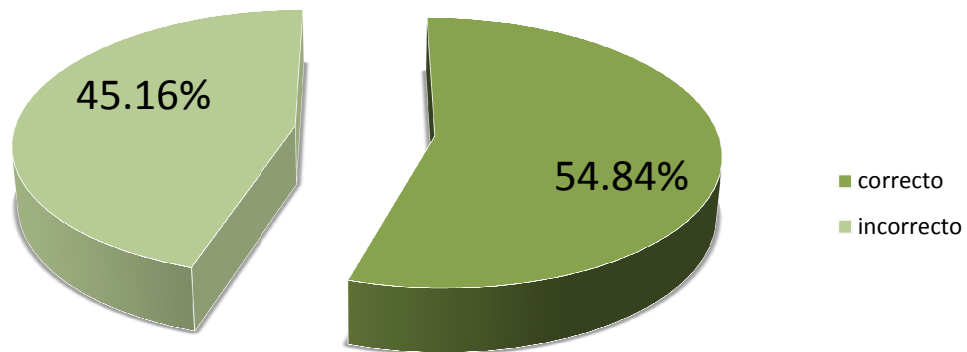


**TABLA N°13. LOS SUCESOS MÁS IMPORTANTES DEFINITIVAMENTE SE REFIEREN A TEMAS FINANCIEROS.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	34	54.84%
incorrecto	28	45.16%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°13. LOS SUCESOS MÁS IMPORTANTES DEFINITIVAMENTE SE REFIEREN A TEMAS FINANCIEROS.**

LOS SUCESOS MÁS IMPORTANTES DEFINITIVAMENTE SE REFIEREN A TEMAS FINANCIEROS.



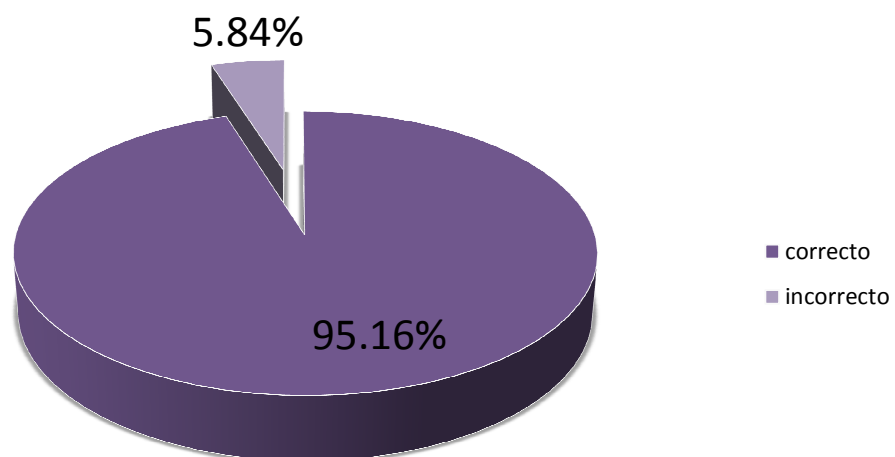
**TABLA N°14. LOS SUCESOS VERSAN SOBRE VENTAS Y LA FORMA COMO GESTIONA GORDON VAN ALLISON**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°14. LOS SUCESOS VERSAN SOBRE VENTAS Y LA FORMA COMO GESTIONA GORDON VAN ALLISON**



LOS SUCEOS VERSAN SOBRE VENTAS Y LA FORMA  
COMO GESTIONA GORDON VAN ALLISON

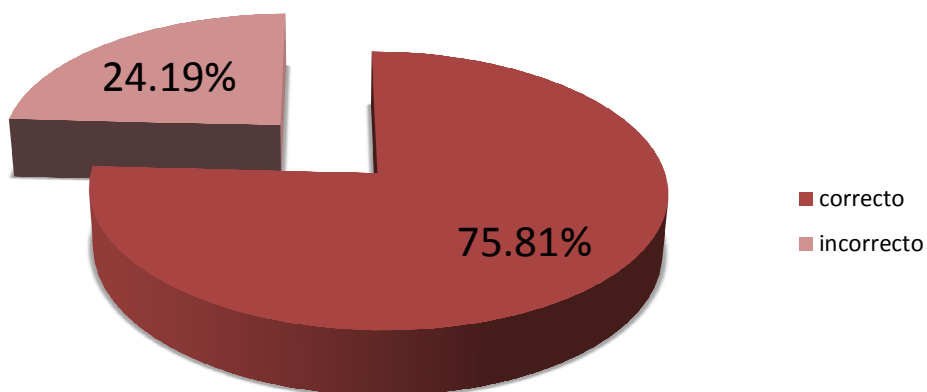


**TABLA N°15. ¿LAS VENTAS SE HAN INCREMENTADO POR LA EFICAZ  
GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	47	75.81%
incorrecto	15	24.19%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°15. ¿LAS VENTAS SE HAN INCREMENTADO POR LA EFICAZ  
GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON?**

¿LAS VENTAS SE HAN INCREMENTADO POR LA EFICAZ  
GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON?

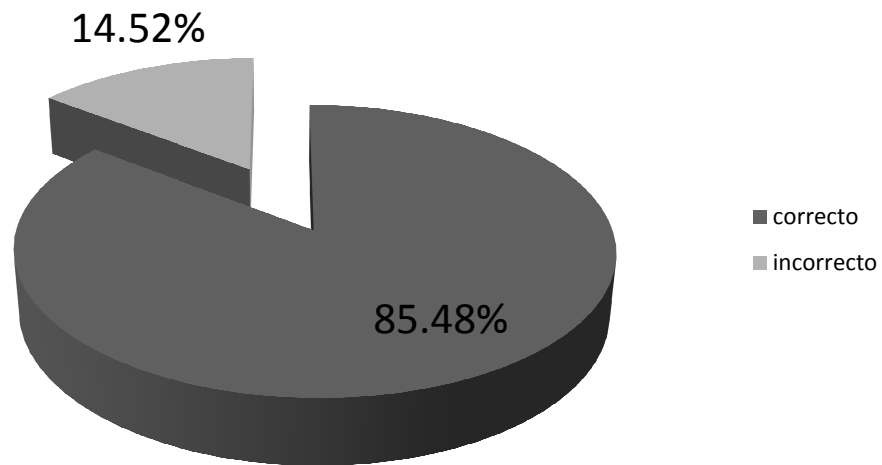


**TABLA N°16. ¿LA EXISTENCIA DE VENDEDORES PARA LA CIUDAD ASÍ  
COMO PARA EL ÁREA RURAL, SE JUSTIFICAN?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	53	85.48%
incorrecto	9	14.52%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°16. ¿LA EXISTENCIA DE VENDEDORES PARA LA CIUDAD  
ASÍ COMO PARA EL ÁREA RURAL, SE JUSTIFICAN?**

¿LA EXISTENCIA DE VENDEDORES PARA LA CIUDAD ASÍ  
COMO PARA EL ÁREA RURAL, SE JUSTIFICAN?

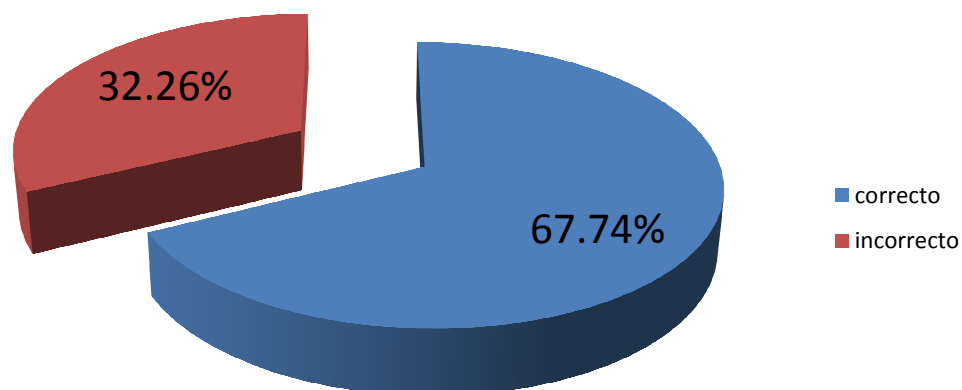


**TABLA N°17. NO EXISTE INTERRELACIÓN DE ACTIVIDADES ENTRE LA  
CIUDAD DE MEMPHIS Y LA CIUDAD DE NUEVA YORK.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	42	67.74%
incorrecto	20	32.26%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°17. NO EXISTE INTERRELACIÓN DE ACTIVIDADES ENTRE  
LA CIUDAD DE MEMPHIS Y LA CIUDAD DE NUEVA YORK.**

NO EXISTE INTERRELACIÓN DE ACTIVIDADES ENTRE LA CIUDAD DE MEMPHIS Y LA CIUDAD DE NUEVA YORK.

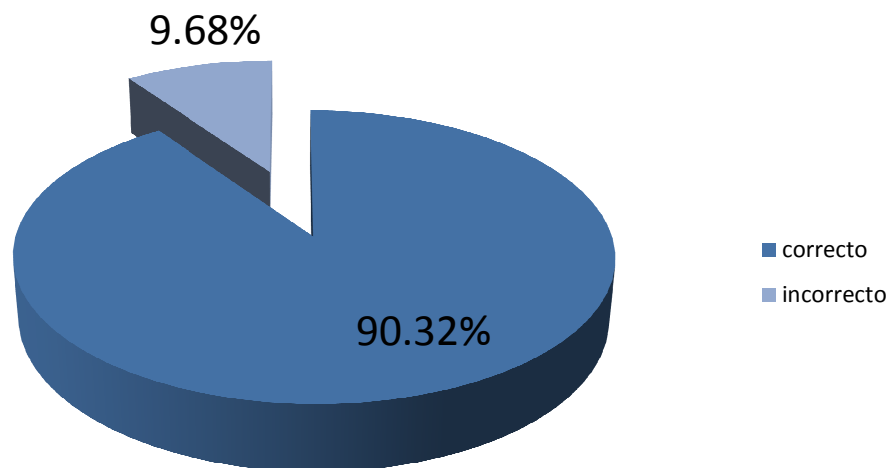


**TABLA N°18. TODA LA CORRESPONDENCIA SE MANEJA NECESARIAMENTE BAJO LA FIRMA DE GORDON VAN ALLINSON.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	56	90.32%
incorrecto	6	9.68%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°18. TODA LA CORRESPONDENCIA SE MANEJA NECESARIAMENTE BAJO LA FIRMA DE GORDON VAN ALLINSON.**

TODA LA CORRESPONDENCIA SE MANEJA  
NECESARIAMENTE BAJO LA FIRMA DE GORDON VAN  
ALLINSON.

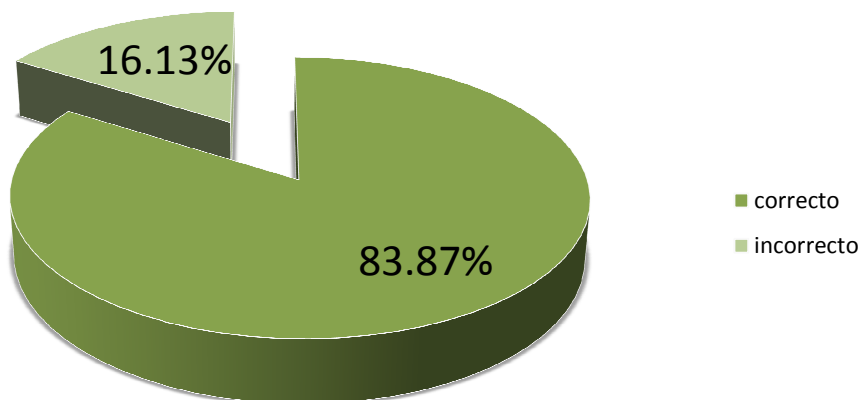


**TABLA N°19. LAS UTILIDADES LOGRADAS NO SON MAYORES  
RESPECTO A OTRAS REGIONES**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	52	83.87%
incorrecto	10	16.13%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°19. LAS UTILIDADES LOGRADAS NO SON MAYORES  
RESPECTO A OTRAS REGIONES**

LAS UTILIDADES LOGRADAS NO SON MAYORES  
RESPECTO A OTRAS REGIONES

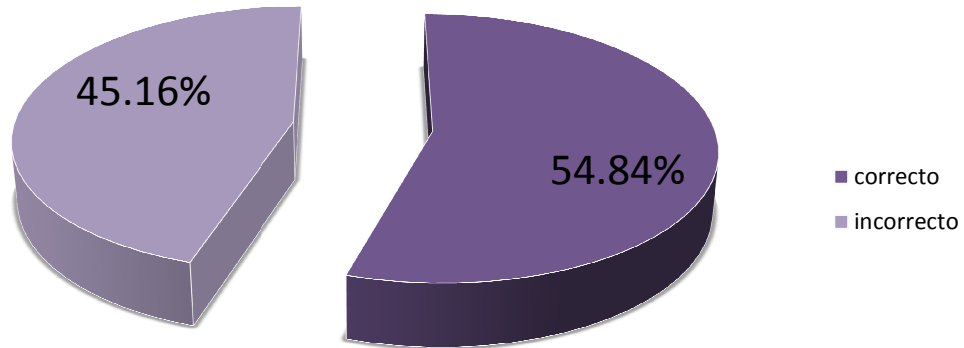


**TABLA N°20. LA LECTURA NO NOS MUESTRA LA FORMA DE GESTIÓN  
DE GORDON VAN ALLINSON.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	34	54.84%
incorrecto	28	45.16%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°20. LA LECTURA NO NOS MUESTRA LA FORMA DE  
GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON.**

LA LECTURA NO NOS MUESTRA LA FORMA DE GESTIÓN  
DE GORDON VAN ALLINSON.

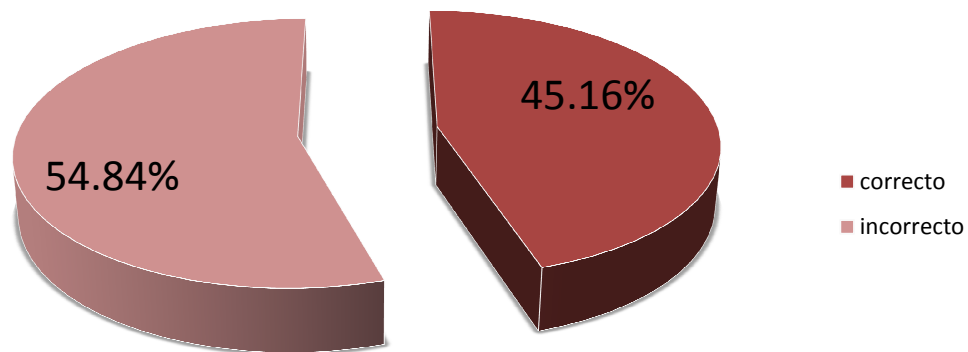


**TABLA N°21. LA LECTURA NOS MUESTRA LAS LABORES DE  
EMPLEADOS EN UN ÁREA DE LA ALTA DIRECCIÓN.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	28	45.16%
incorrecto	34	54.84%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°21. LA LECTURA NOS MUESTRA LAS LABORES DE  
EMPLEADOS EN UN ÁREA DE LA ALTA DIRECCIÓN.**

LA LECTURA NOS MUESTRA LAS LABORES DE  
EMPLEADOS EN UN ÁREA DE LA ALTA DIRECCIÓN.



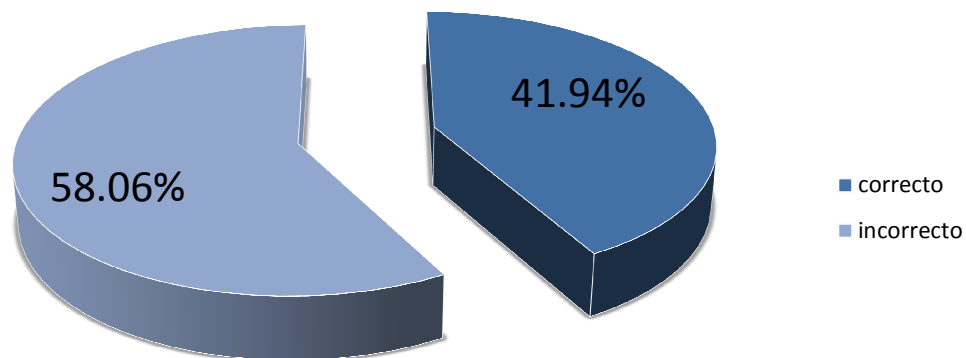
**TABLA N°22. ¿EL CONTENIDO DE LA LECTURA HACE REFERENCIA A  
UNA ECONOMÍA DE TIPO COMUNISTA?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	26	41.94%
incorrecto	36	58.06%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°22. ¿EL CONTENIDO DE LA LECTURA HACE REFERENCIA A  
UNA ECONOMÍA DE TIPO COMUNISTA?**



¿EL CONTENIDO DE LA LECTURA HACE REFERENCIA A  
UNA ECONOMÍA DE TIPO COMUNISTA?

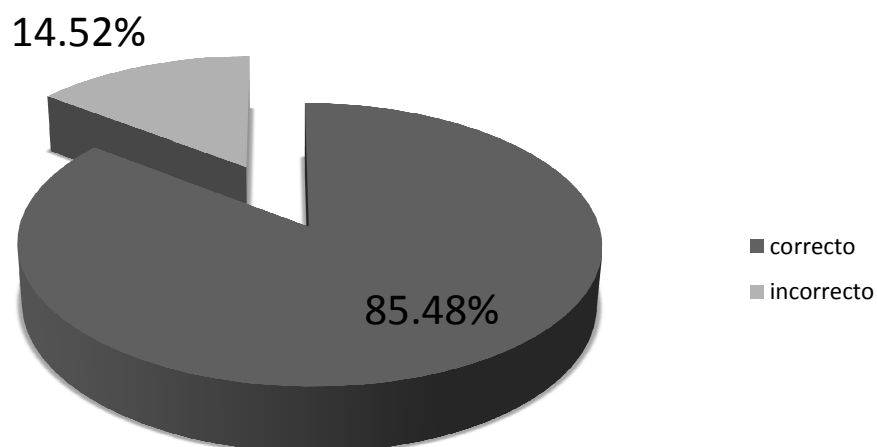


**TABLA N°23. ¿POR LA BUENA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON  
LAS UTILIDADES SE HAN INCREMENTADO?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	53	85.48%
incorrecto	9	14.52%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°23. ¿POR LA BUENA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON  
LAS UTILIDADES SE HAN INCREMENTADO?**

¿POR LA BUENA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON  
LAS UTILIDADES SE HAN INCREMENTADO?

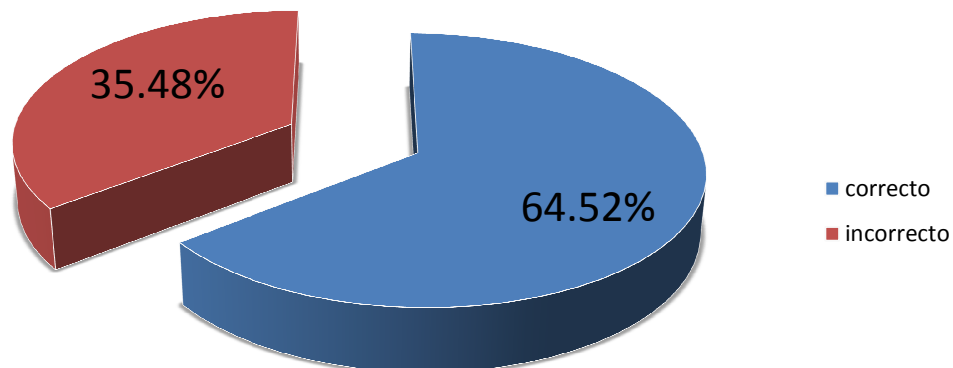


**TABLA N°24. LOS CATORCE VENDEDORES NO HAN SIDO LOS  
CAUSANTES DEL INCREMENTO DE LAS UTILIDADES**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	40	64.52%
incorrecto	22	35.48%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°24. LOS CATORCE VENDEDORES NO HAN SIDO LOS  
CAUSANTES DEL INCREMENTO DE LAS UTILIDADES**

LOS CATORCE VENDEDORES NO HAN SIDO LOS  
CAUSANTES DEL INCREMENTO DE LAS UTILIDADES

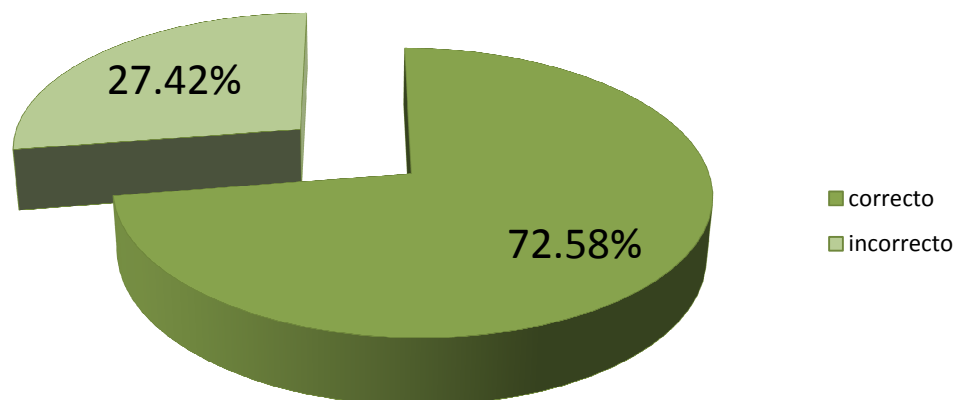


**TABLA N°26. LA SUPERVISIÓN A SUS VENDEDORES NO PERMITIRÁ  
CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	45	72.58%
incorrecto	17	27.42%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°26. LA SUPERVISIÓN A SUS VENDEDORES NO PERMITIRÁ  
CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.**

LA SUPERVISIÓN A SUS VENDEDORES NO PERMITIRÁ  
CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

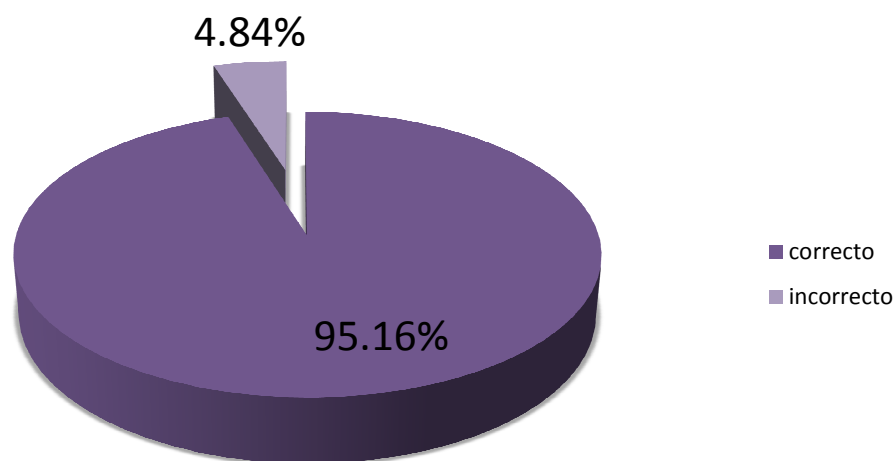


**TABLA N°27. MANEJANDO LA CORRESPONDENCIA CON LA OFICINA DE  
MEMPHIS LE PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LA GESTIÓN AL SR.  
GORDON VAN ALLINSON.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°27. MANEJANDO LA CORRESPONDENCIA CON LA OFICINA  
DE MEMPHIS LE PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LA GESTIÓN AL SR.  
GORDON VAN ALLINSON.**

MANEJANDO LA CORRESPONDENCIA CON LA OFICINA DE  
MEMPHIS LE PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LA  
GESTIÓN AL SR. GORDON VAN ALLINSON.

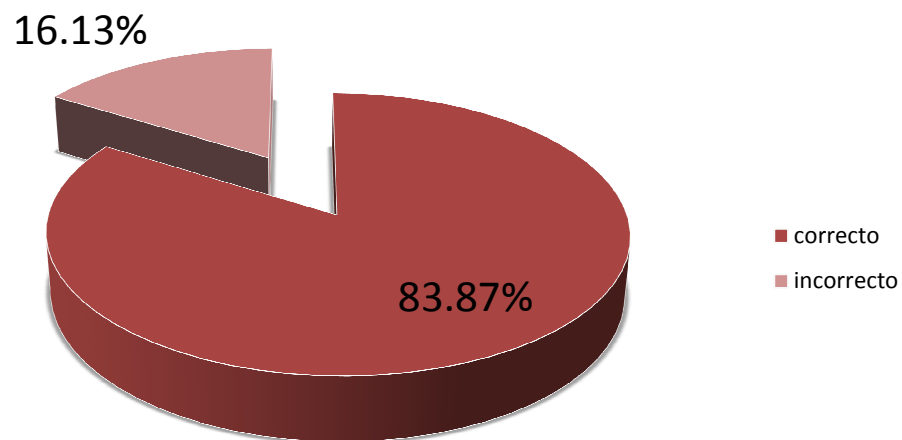


**TABLA N°28. DE CONTINUAR LLEVÁNDOSE REUNIONES FRUSTRADAS  
DE LOS VENDEDORES, ¿ESTOS PUEDEN DESMOTIVARSE?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	52	83.87%
incorrecto	10	16.13%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°28. DE CONTINUAR LLEVÁNDOSE REUNIONES  
FRUSTRADAS DE LOS VENDEDORES, ¿ESTOS PUEDEN  
DESMOTIVARSE?**

DE CONTINUAR LLEVÁNDOSE REUNIONES FRUSTRADAS  
DE LOS VENDEDORES, ¿ESTOS PUEDEN  
DESMOTIVARSE?

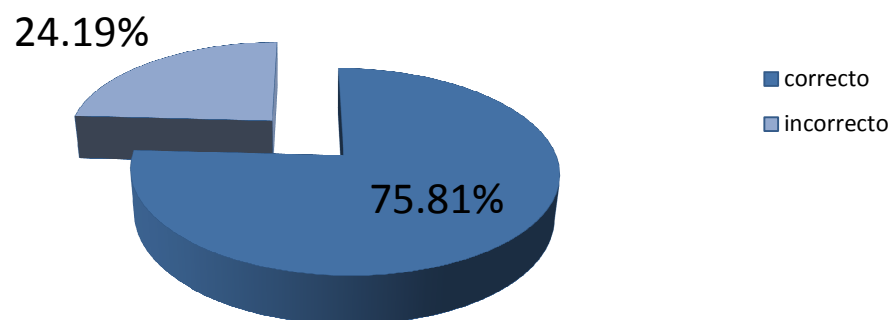


**TABLA N°29. ¿ES CIERTO QUE UN VENDEDOR MUESTRA SU  
DISCONFORMIDAD CON LAS INASISTENCIAS DE GORDON VAN  
ALLISON A LAS REUNIONES NOCTURNAS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	47	75.81%
incorrecto	15	24.19%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°29. ¿ES CIERTO QUE UN VENDEDOR MUESTRA SU  
DISCONFORMIDAD CON LAS INASISTENCIAS DE GORDON VAN  
ALLISON A LAS REUNIONES NOCTURNAS?**

¿ES CIERTO QUE UN VENDEDOR MUESTRA SU DISCONFORMIDAD CON LAS INASISTENCIAS DE GORDON VAN ALLISON A LAS REUNIONES NOCTURNAS?

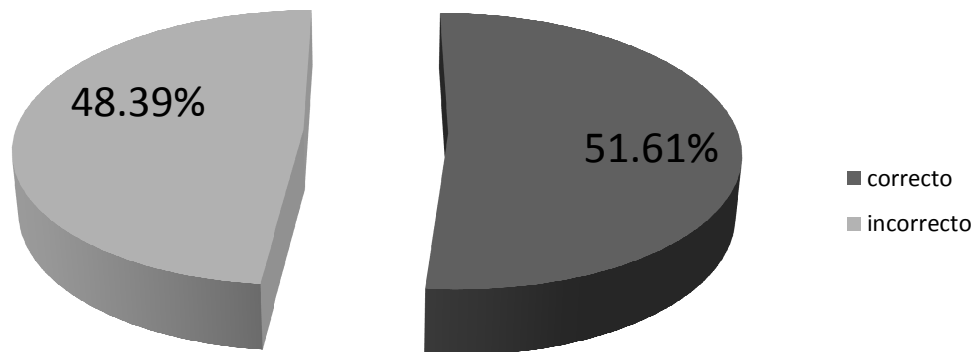


**TABLA N°30. EL PERSONAL DE OFICINA Y DE ALMACÉN NO ESTÁN CONTRIBUYENDO A LA BUENA GESTIÓN DE VENTAS**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	32	51.61%
incorrecto	30	48.39%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°30. EL PERSONAL DE OFICINA Y DE ALMACÉN NO ESTÁN CONTRIBUYENDO A LA BUENA GESTIÓN DE VENTAS**

**EL PERSONAL DE OFICINA Y DE ALMACÉN NO ESTÁN  
CONTRIBUYENDO A LA BUENA GESTIÓN DE VENTAS**



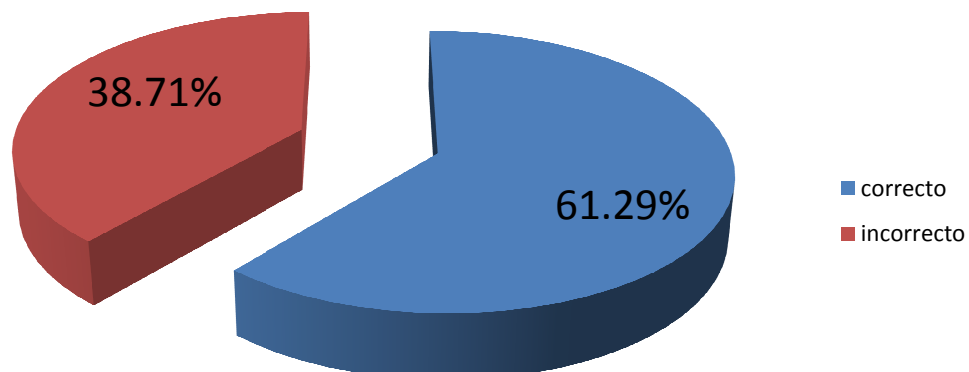
**TABLA N°31. ¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON DESPIDA A  
EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	38	61.29%
incorrecto	24	38.71%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°31. ¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON  
DESPIDA A EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN?**



¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON DESPIDA A EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN?

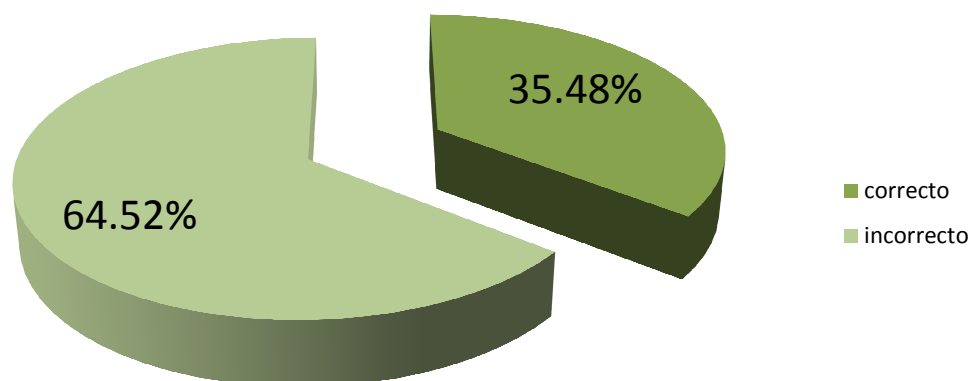


**TABLA N°32. ¿LOS TRABAJOS DE LOS VENDEDORES DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK RESPECTO A LOS DEL ÁREA RURAL SON DIFERENTES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	22	35.48%
incorrecto	40	64.52%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°32. ¿LOS TRABAJOS DE LOS VENDEDORES DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK RESPECTO A LOS DEL ÁREA RURAL SON DIFERENTES?**

¿LOS TRABAJOS DE LOS VENDEDORES DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK RESPECTO A LOS DEL ÁREA RURAL SON DIFERENTES?

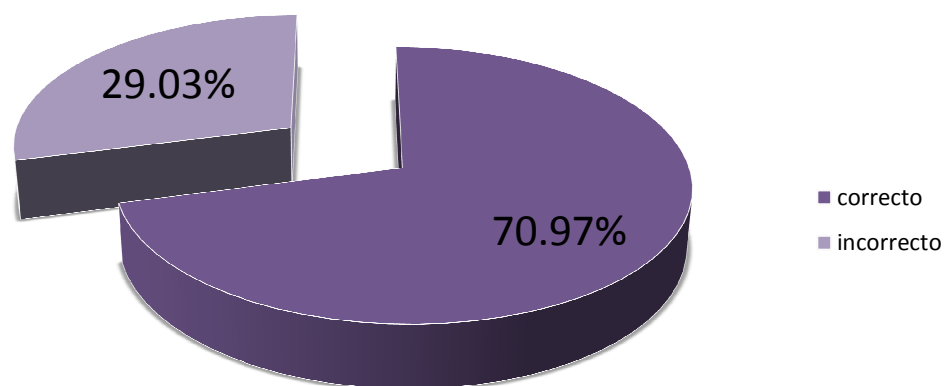


**TABLA N°33. ¿LAS OPINIONES RESPECTO A LA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON, SON DISTINTAS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	44	70.97%
incorrecto	18	29.03%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°33. ¿LAS OPINIONES RESPECTO A LA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON, SON DISTINTAS?**

¿LAS OPINIONES RESPECTO A LA GESTIÓN DE GORDON VAN ALLINSON, SON DISTINTAS?

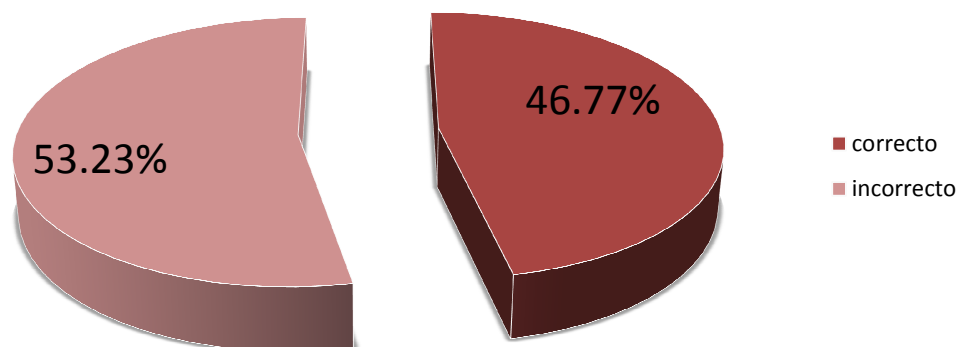


**TABLA N°34. ¿ES FAVORABLE QUE GORDON VAN ALLINSON ESPERE LA LLAMADA DE SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	29	46.77%
incorrecto	33	53.23%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°34. ¿ES FAVORABLE QUE GORDON VAN ALLINSON ESPERE LA LLAMADA DE SUS VENDEDORES?**

¿ES FAVORABLE QUE GORDON VAN ALLINSON ESPERE  
LA LLAMADA DE SUS VENDEDORES?

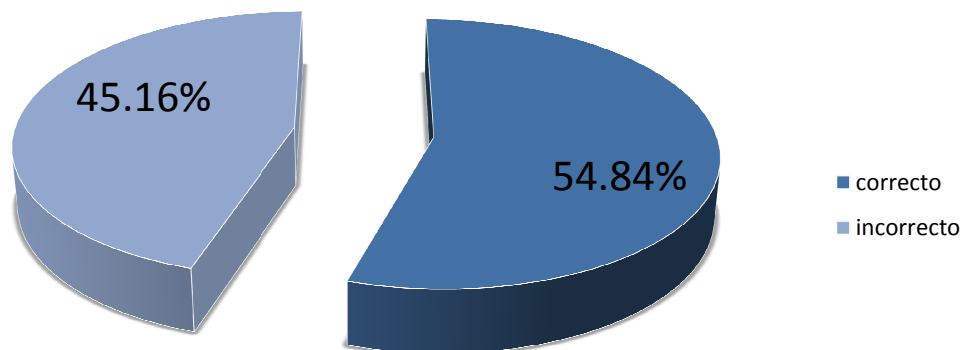


**TABLA N°35. LA FORMA DE GESTIONAR DE GORDON VAN ALLINSON  
ES NADA IMITABLE**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	34	54.84%
incorrecto	28	45.16%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°35. LA FORMA DE GESTIONAR DE GORDON VAN ALLINSON  
ES NADA IMITABLE**

LA FORMA DE GESTIONAR DE GORDON VAN ALLINSON  
ES NADA IMITABLE

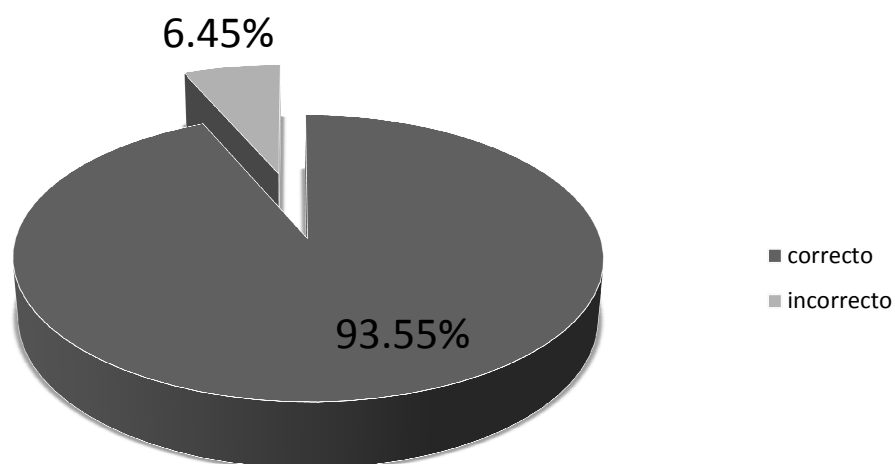


**TABLA N°36. ¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON APO RTE  
SUS SUGERENCIAS E INFORMES A SUS VENDEDORES, RESPECTO A  
SUS CLIENTES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	58	93.55%
incorrecto	4	6.45%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°36. ¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON APO RTE  
SUS SUGERENCIAS E INFORMES A SUS VENDEDORES, RESPECTO A  
SUS CLIENTES?**

¿ES CORRECTO QUE GORDON VAN ALLINSON APORE  
SUS SUGERENCIAS E INFORMES A SUS VENDEDORES,  
RESPECTO A SUS CLIENTES?

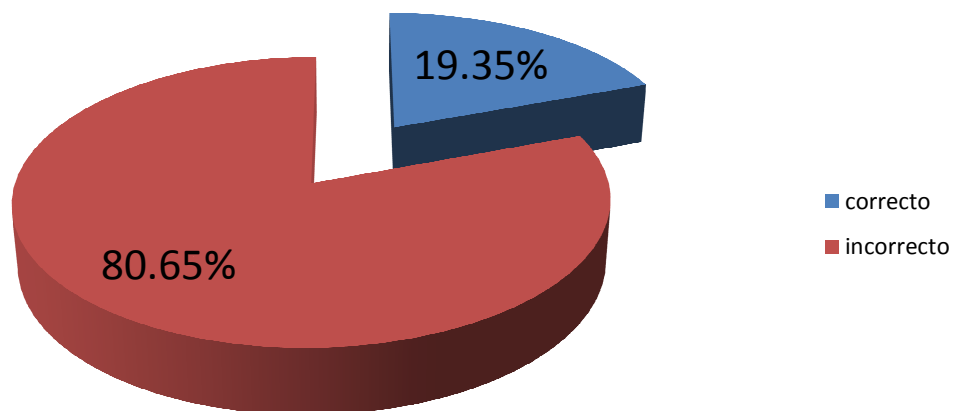


**TABLA N°37. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSULTAR PARA TOMAR  
UNA DECISIÓN?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	12	19.35%
incorrecto	50	80.65%
Total	62	100%

**GRÀFICON°37. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSULTAR PARA  
TOMAR UNA DECISIÓN?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSULTAR PARA TOMAR UNA DECISIÓN?

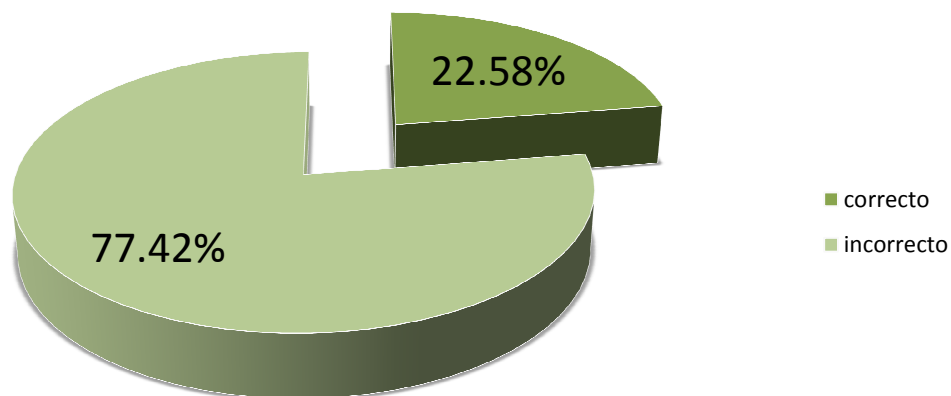


**TABLA N°38. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE IMPONER SU TOMA DE DECISIONES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	14	22.58%
incorrecto	48	77.42%
Total	62	100%

**GRAFICO N°38. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE IMPONER SU TOMA DE DECISIONES?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE IMPONER SU TOMA DE DECISIONES?



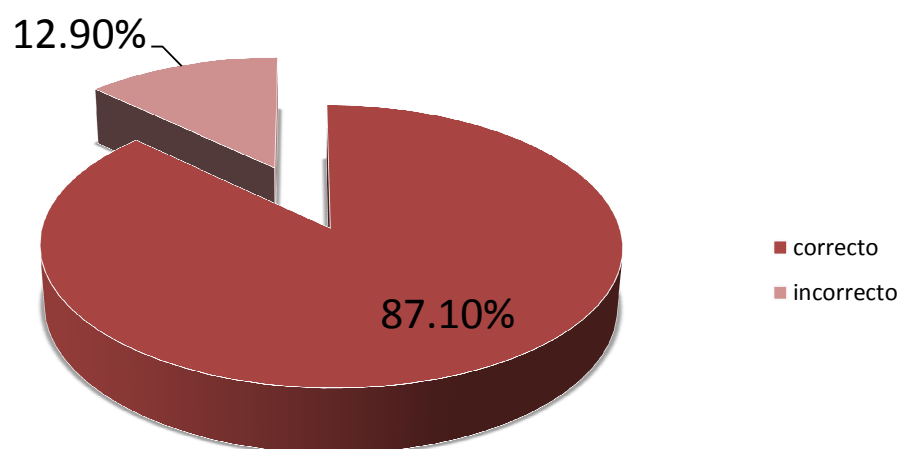
**TABLA N°40. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA TOMAR EN CUENTA ASPECTOS LEGALES PARA SU TOMA DE DECISIONES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	54	87.10%
incorrecto	8	12.90%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°40. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA TOMAR EN CUENTA ASPECTOS LEGALES PARA SU TOMA DE DECISIONES?**



¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA TOMAR EN CUENTA ASPECTOS LEGALES PARA SU TOMA DE DECISIONES?

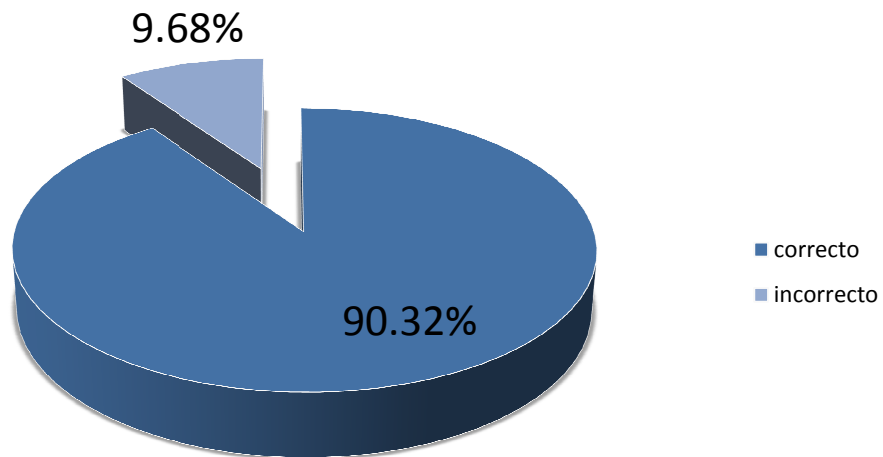


**TABLA N°41. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA ADOPTAR UN PROCEDIMIENTO PARA SU TOMA DE DECISIONES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	56	90.32%
incorrecto	6	9.68%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°41. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA ADOPTAR UN PROCEDIMIENTO PARA SU TOMA DE DECISIONES?**

**¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA ADOPTAR UN  
PROCEDIMIENTO PARA SU TOMA DE DECISIONES?**

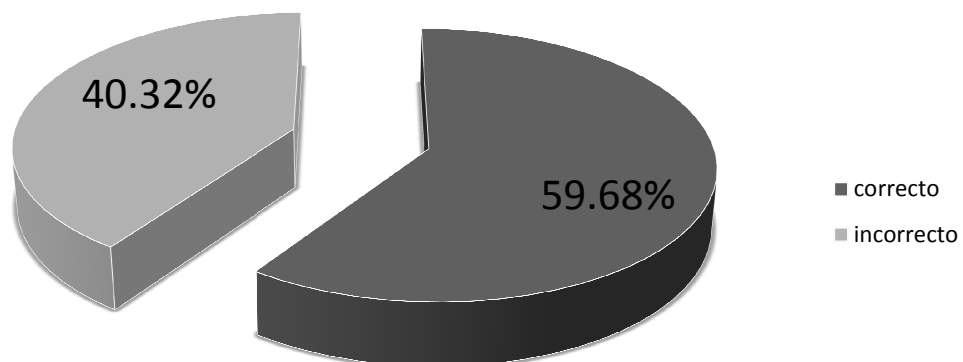


**TABLA N°42. ¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES  
ACERTADAS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	37	59.68%
incorrecto	25	40.32%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°42. ¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES  
ACERTADAS?**

¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES ACERTADAS?

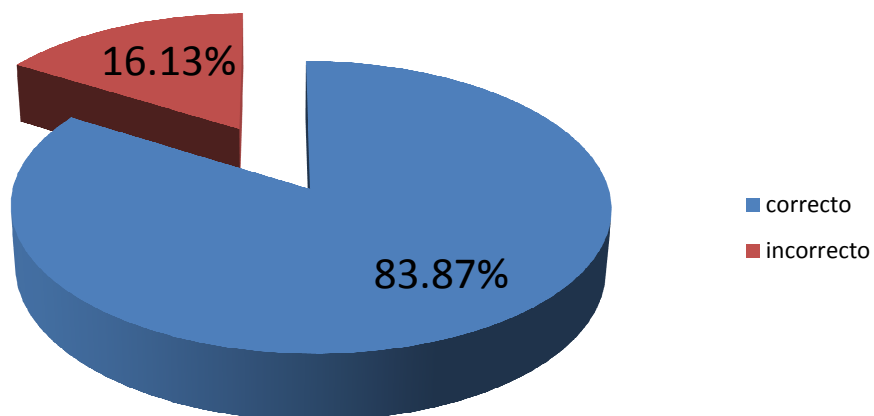


**TABLA N°43. ¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES MEDIOCRES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	52	83.87%
incorrecto	10	16.13%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°43. ¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES MEDIOCRES?**

¿GORDON VAN ALLISON TOMA DECISIONES MEDIOCRES?

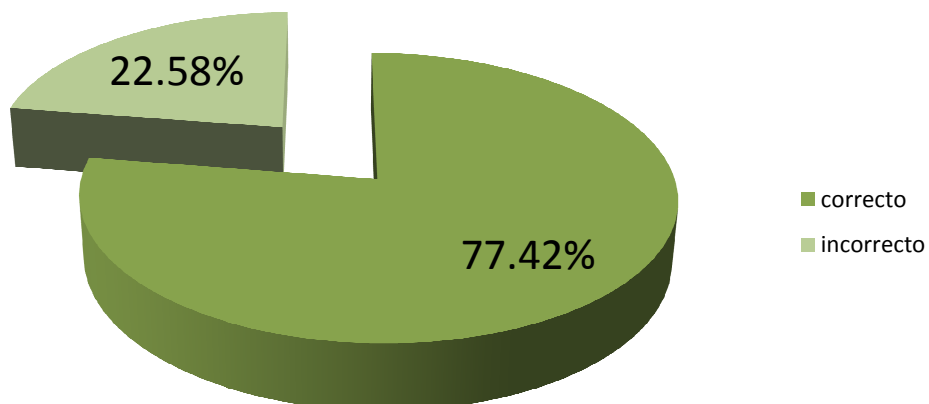


**TABLA N°44. ¿CREE UD. QUE LAS DECISIONES DE GORDON VAN ALLISON SON ERRADAS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	48	77.42%
incorrecto	14	22.58%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°44. ¿CREE UD. QUE LAS DECISIONES DE GORDON VAN ALLISON SON ERRADAS?**

¿CREE UD. QUE LAS DECISIONES DE GORDON VAN ALLISON SON ERRADAS?

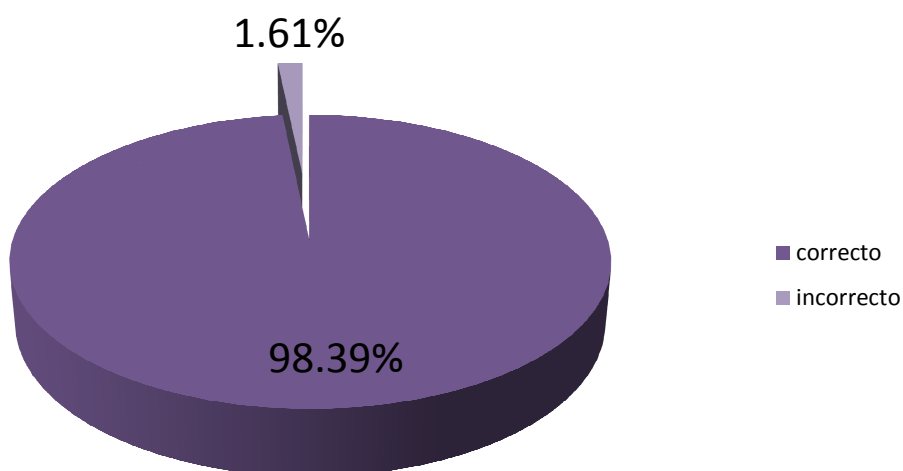


**TABLA N°45. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSIDERAR LA OPINIÓN DE SUS VENDEDORES ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	61	98.39%
incorrecto	1	1.61%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°45. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSIDERAR LA OPINIÓN DE SUS VENDEDORES ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE CONSIDERAR LA OPINIÓN  
DE SUS VENDEDORES ANTES DE TOMAR UNA  
DECISIÓN?

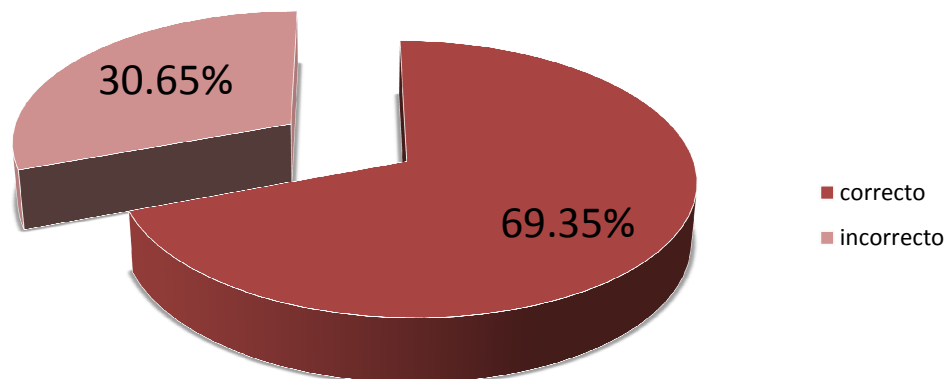


**TABLA N°46. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DEBEN SER AL 100% EFICACES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	43	69.35%
incorrecto	19	30.65%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°46. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DEBEN SER AL 100% EFICACES?**

¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DEBEN SER AL 100% EFICACES?

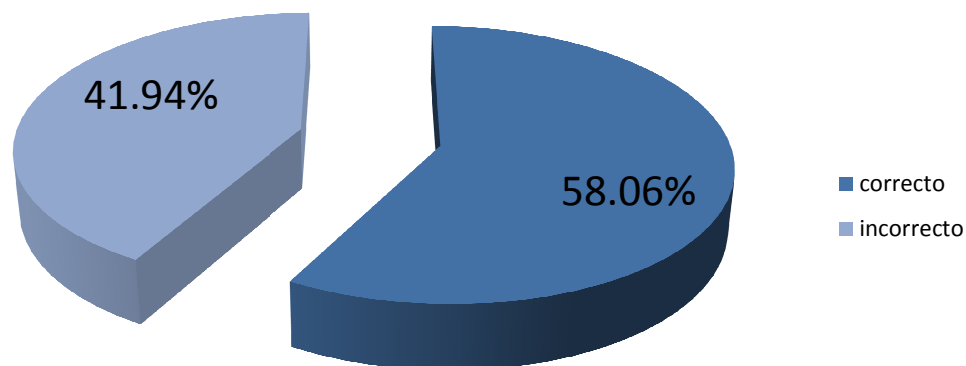


**TABLA N°47. ESTANDO LOS VENDEDORES BIEN CAPACITADOS ES NECESARIO QUE TENGAN DOS CONTACTOS DIARIOS CON GORDON VAN ALLISON?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	36	58.06%
incorrecto	26	41.94%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°47. ESTANDO LOS VENDEDORES BIEN CAPACITADOS ES NECESARIO QUE TENGAN DOS CONTACTOS DIARIOS CON GORDON VAN ALLISON?**

ESTANDO LOS VENDEDORES BIEN CAPACITADOS ES NECESARIO QUE TENGAN DOS CONTACTOS DIARIOS CON GORDON VAN ALLISON?



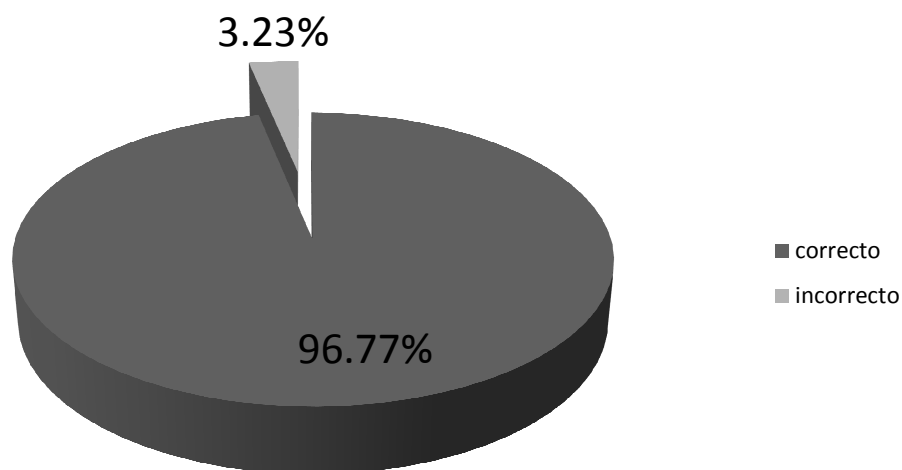
**TABLA N°48. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD EN LA PLANIFICACIÓN DE SU TRABAJO A SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	60	96.77%
incorrecto	2	3.23%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°48. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD EN LA PLANIFICACIÓN DE SU TRABAJO A SUS VENDEDORES?**



¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD EN LA PLANIFICACIÓN DE SU TRABAJO A SUS VENDEDORES?

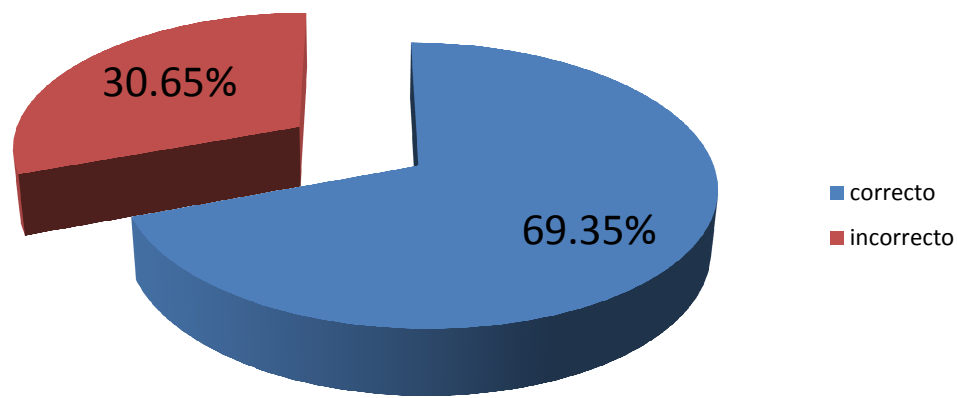


**TABLA N°49. ¿ES NECESARIO QUE GORDON VAN ALLISON ESTÉ ACOMPAÑANDO A SUS VENDEDORES EN SUS ÁREAS DOS VECES AL MES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	43	69.35%
incorrecto	19	30.65%
Total	62	100%

**GRAFICO N°49. ¿ES NECESARIO QUE GORDON VAN ALLISON ESTÉ ACOMPAÑANDO A SUS VENDEDORES EN SUS ÁREAS DOS VECES AL MES?**

¿ES NECESARIO QUE GORDON VAN ALLISON ESTÉ  
ACOMPAÑANDO A SUS VENDEDORES EN SUS ÁREAS  
DOS VECES AL MES?

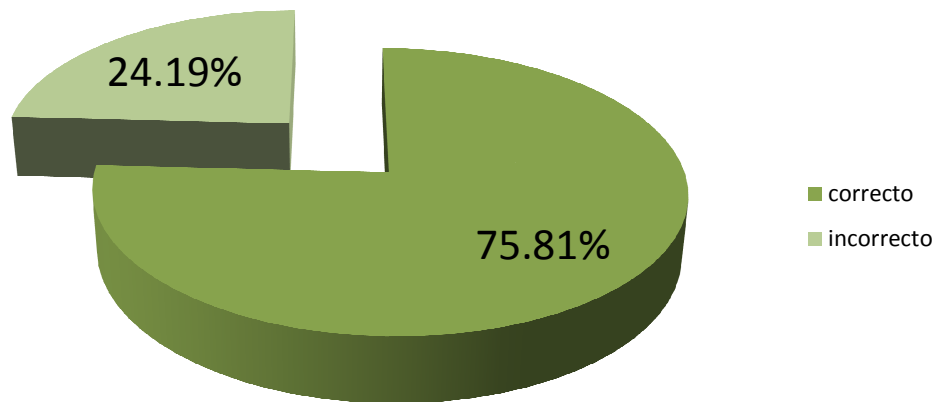


**TABLA N°50. LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE ACOMPAÑAR  
A SUS VENDEDORES EN SU ÁREA, ES UNA BUENA POLÍTICA DE  
VENTAS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	47	75.81%
incorrecto	15	24.19%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°50. LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE  
ACOMPAÑAR A SUS VENDEDORES EN SU ÁREA, ES UNA BUENA  
POLÍTICA DE VENTAS?**

LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE ACOMPAÑAR  
A SUS VENDEDORES EN SU ÁREA, ES UNA BUENA  
POLÍTICA DE VENTAS?

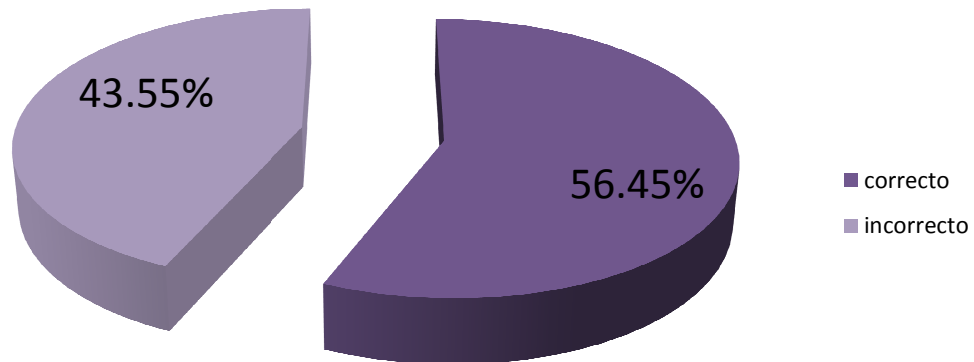


**TABLA N°51. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE TENER  
CATORCE VENDEDORES, ES DE SU LIBRE ALBEDRIO?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	35	56.45%
incorrecto	27	43.55%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°51. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE TENER  
CATORCE VENDEDORES, ES DE SU LIBRE ALBEDRIO?**

¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE TENER  
CATORCE VENDEDORES, ES DE SU LIBRE ALBEDRIO?

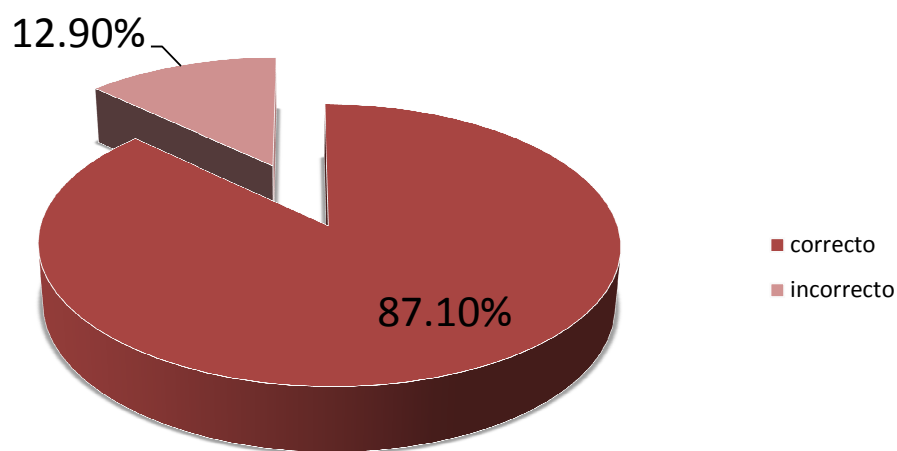


**TABLA N°52. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE QUE TODA LA CORRESPONDENCIA SALE BAJO SU FIRMA, AYUDA A UN MEJOR CONTROL?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	54	87.10%
incorrecto	8	12.90%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°52. ¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE QUE TODA LA CORRESPONDENCIA SALE BAJO SU FIRMA, AYUDA A UN MEJOR CONTROL?**

¿LA DECISIÓN DE GORDON VAN ALLISON DE QUE TODA LA CORRESPONDENCIA SALE BAJO SU FIRMA, AYUDA A UN MEJOR CONTROL?

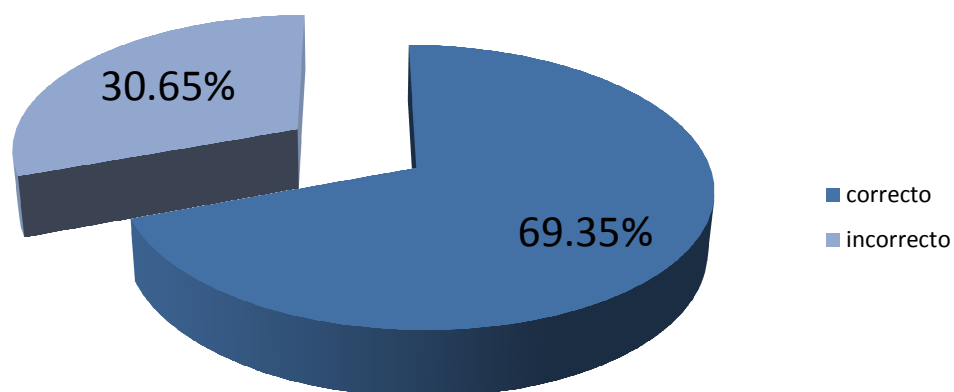


**TABLA N°53. ¿EL NO TITUBEAR AL DESPEDIR EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA CONDUCTA VERTICAL, PERO NECESARIA?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	43	69.35%
incorrecto	19	30.65%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°53. ¿EL NO TITUBEAR AL DESPEDIR EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA CONDUCTA VERTICAL, PERO NECESARIA?**

¿EL NO TITUBEAR AL DESPEDIR EMPLEADOS POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA CONDUCTA VERTICAL, PERO NECESARIA?

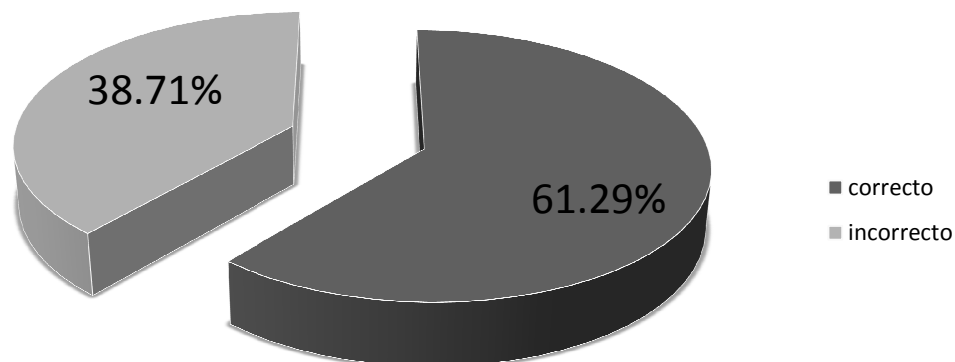


**TABLA N°54. ¿EL DESPEDIR POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA DECISIÓN QUE IMPLICA ABUSO DE AUTORIDAD?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	38	61.29%
incorrecto	24	38.71%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°54. ¿EL DESPEDIR POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA DECISIÓN QUE IMPLICA ABUSO DE AUTORIDAD?**

¿EL DESPEDIR POR INSUBORDINACIÓN, ES UNA DECISIÓN QUE IMPLICA ABUSO DE AUTORIDAD?

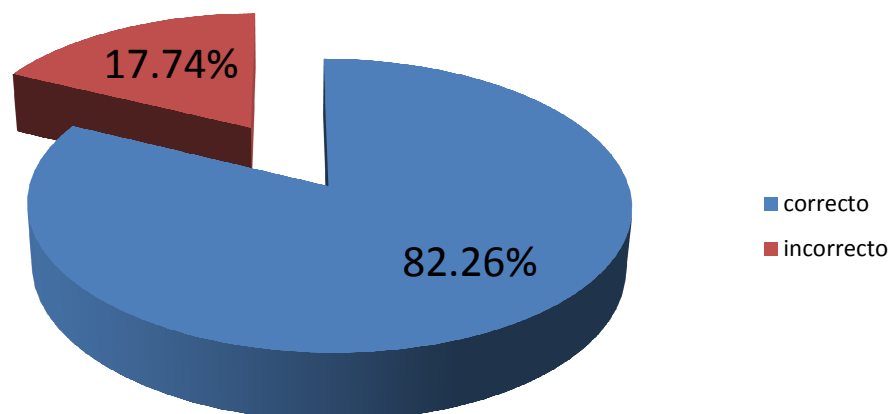


**TABLA N°55. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD DE ACCIÓN A SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	51	82.26%
incorrecto	11	17.74%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°55. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD DE ACCIÓN A SUS VENDEDORES?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE DAR MAYOR LIBERTAD DE ACCIÓN A SUS VENDEDORES?



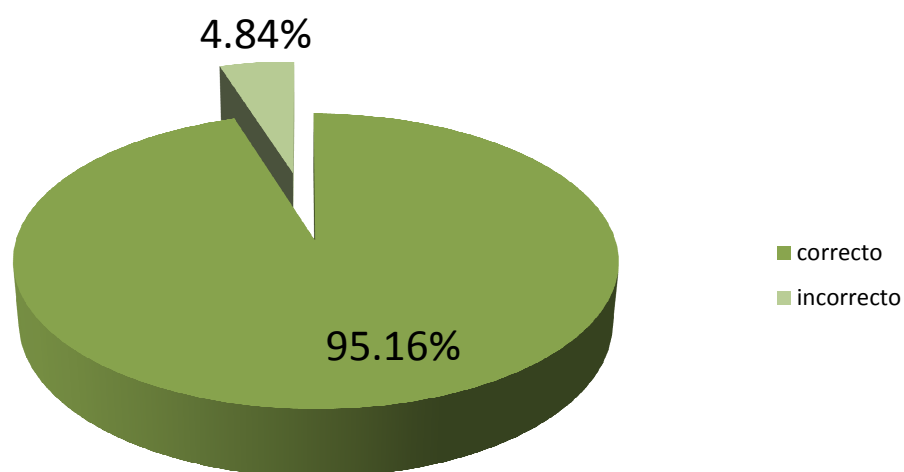
**TABLA N°56. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA CONSIDERAR LOS APORTES Y SUGERENCIAS DE SUS VENDEDORES PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°56. ¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA CONSIDERAR LOS APORTES Y SUGERENCIAS DE SUS VENDEDORES PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES?**



¿GORDON VAN ALLISON DEBERÍA CONSIDERAR LOS  
APORTES Y SUGERENCIAS DE SUS VENDEDORES PARA  
UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES?

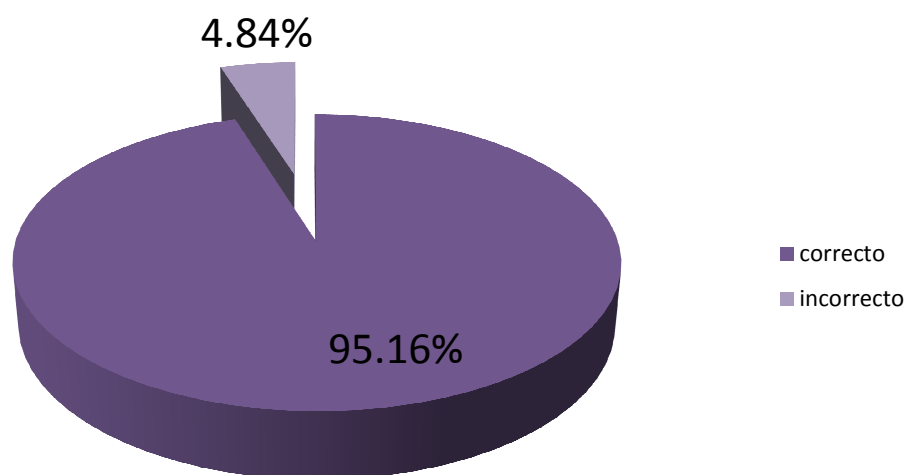


**TABLA N°57. ¿LA DECISIÓN DE COMPARTIR LOS MÉRITOS CON SUS  
VENDEDORES, AYUDARÍA A UN TRABAJO MÁS FRUCTÍFERO?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÁFICO N°57. ¿LA DECISIÓN DE COMPARTIR LOS MÉRITOS CON SUS  
VENDEDORES, AYUDARÍA A UN TRABAJO MÁS FRUCTÍFERO?**

¿LA DECISIÓN DE COMPARTIR LOS MÉRITOS CON SUS VENDEDORES, AYUDARÍA A UN TRABAJO MÁS FRUCTÍFERO?

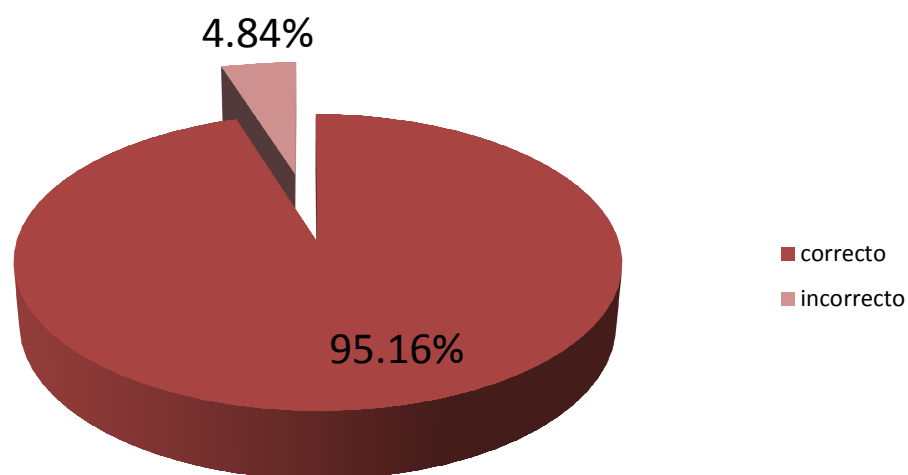


**TABLA N°58. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE RECONOCER ABIERTAMENTE EL ÉXITO EN LAS VENTAS DE SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°58. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE RECONOCER ABIERTAMENTE EL ÉXITO EN LAS VENTAS DE SUS VENDEDORES?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE RECONOCER  
ABIERTAMENTE EL ÉXITO EN LAS VENTAS DE SUS  
VENDEDORES?

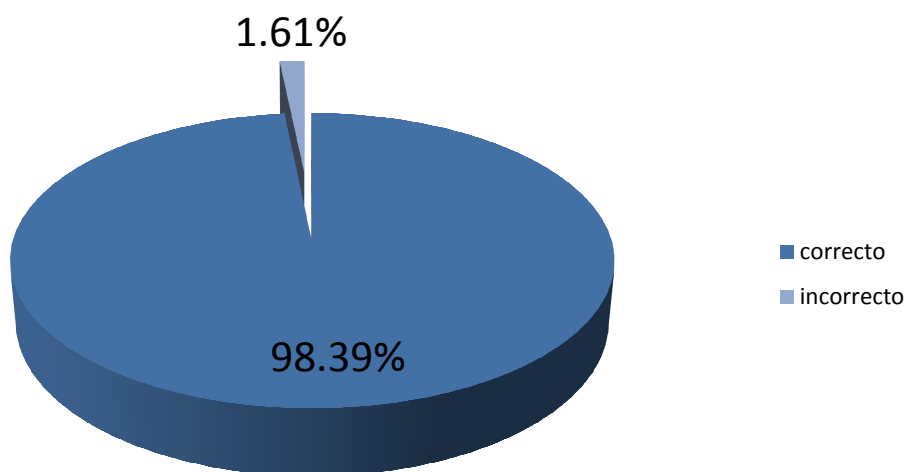


**TABLA N°59. ¿LA DECISIÓN DE SER MÁS PUNTUAL EN SUS REUNIONES  
CON SUS VENDEDORES, MEJORARÍA SUS RELACIONES LABORALES  
CON ESTOS?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	61	98.39%
incorrecto	1	1.61%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°59. ¿LA DECISIÓN DE SER MÁS PUNTUAL EN SUS  
REUNIONES CON SUS VENDEDORES, MEJORARÍA SUS RELACIONES  
LABORALES CON ESTOS?**

¿LA DECISIÓN DE SER MÁS PUNTUAL EN SUS REUNIONES CON SUS VENDEDORES, MEJORARÍA SUS RELACIONES LABORALES CON ESTOS?

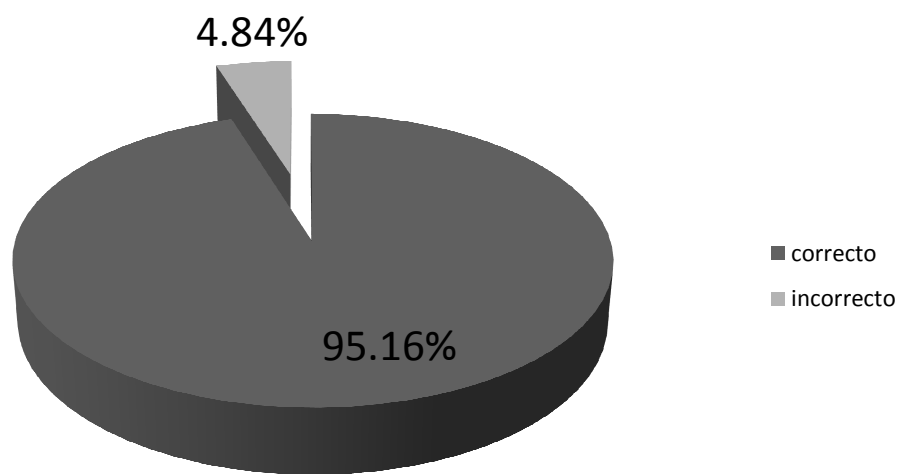


**TABLA N°60. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE ESTABLECER UNA POLÍTICA DE ASCENSOS PARA SUS VENDEDORES?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	59	95.16%
incorrecto	3	4.84%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°60. ¿GORDON VAN ALLISON DEBE ESTABLECER UNA POLÍTICA DE ASCENSOS PARA SUS VENDEDORES?**

¿GORDON VAN ALLISON DEBE ESTABLECER UNA  
POLÍTICA DE ASCENSOS PARA SUS VENDEDORES?

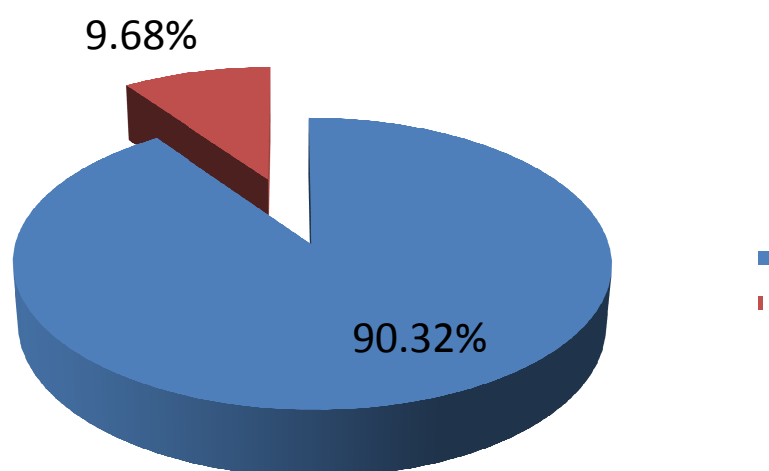


**TABLA N°61. ¿EL USO DE LAS ESTADÍSTICAS SERÍA UNA DECISIÓN  
ACERTADA DE GORDON VAN ALLISON?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	56	90.32%
incorrecto	6	9.68%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°61. ¿EL USO DE LAS ESTADÍSTICAS SERÍA UNA DECISIÓN  
ACERTADA DE GORDON VAN ALLISON?**

¿EL USO DE LAS ESTADÍSTICAS SERÍA UNA DECISIÓN ACERTADA DE GORDON VAN ALLISON?



**TABLA N°62. LA DECISIÓN DE NO USAR ESTADÍSTICAS, AYUDARÍA A UN MEJOR TRABAJO DE GORDON VAN ALLISON?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
correcto	56	90.32%
incorrecto	6	9.68%
Total	62	100%

**GRÀFICO N°62. LA DECISIÓN DE NO USAR ESTADÍSTICAS, AYUDARÍA A UN MEJOR TRABAJO DE GORDON VAN ALLISON?**

```
ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: set
```

```
STACK:
```

```
/DeviceRGB  
/DeviceRGB
```